



Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations Economie, management
et administration des organisations

Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 05/07/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Marc Bascouret, Président

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

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

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

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

Ce rapport contient, dans cet ordre, l'avis sur le champ de formations *Economie, management et administration des organisations* et les fiches d'évaluation des formations qui le composent.

Economie, management et administration des organisations

- Licence Economie gestion
- Licence professionnelle Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier
- Licence professionnelle Animation, gestion et organisation des activités physiques et sportives
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle
- Licence professionnelle Commerce et distribution
- Licence professionnelle Commercialisation de produits et services
- Licence professionnelle Gestion des achats et des approvisionnements
- Licence professionnelle Gestion des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire
- Licence professionnelle Gestion des structures sanitaires et sociales
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations
- Licence professionnelle Métiers de la GRH : Formation, compétences et emploi
- Licence professionnelle Métiers du commerce international
- Licence professionnelle Métiers du Tourisme et des Loisirs
- Licence professionnelle Métiers du Tourisme : commercialisation des produits touristiques
- Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration
- Licence professionnelle Technico-commercial
- Master Comptabilité Contrôle Audit
- Master Economie appliquée
- Master Economie international
- Master Economie Sociale et Solidaire
- Master Finance
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management
- Master Management de l'innovation
- Master Marketing vente
- Master STAPS : Management du sport
- Master Tourisme

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

PRÉSENTATION

L'Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM est une jeune université créée en 1991, dont la dénomination actuelle fut adoptée en 2007 et l'acronyme UPEM retenu en 2013. Sa localisation sur l'est parisien est centrée principalement sur la ville nouvelle de Marne-la-Vallée, sur la cité Descartes à Champs-sur-Marne, mais aussi sur Meaux et le Val d'Europe. Elle propose outre des Diplômes d'Université (DU), des diplômes nationaux conduisant à une qualification de niveau II (licences, licences professionnelles, diplômes universitaires technologiques) et de niveau I (masters).

La structuration actuelle de son offre de formation est fortement marquée par sa tentative de rapprochement avec l'Université de Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC), en lien avec le dépôt d'un dossier I-SITE au début de l'année 2016. Cette stratégie de rapprochement, remise en cause depuis, a néanmoins configuré le champ *Economie, management et administration des organisations* (EMAO). Il était alors le pivot du dossier d'accréditation des deux universités regroupant leurs formations en économie et gestion.

Le champ *EMAO* comprend deux licences générales (*Economie et gestion*; MASHS Mathématiques et informatique appliquées au sciences humaines et sociales (rattachée à titre secondaire à ce champ), quinze licences professionnelles (*Activités juridiques: métiers du droit de l'immobilier*; *Animation, gestion et organisation des activités physiques et sportives*; *Assurance, banque, finance: chargé de clientèle*; *Commerce et distribution*; *Commercialisation de produits et services*; *Gestion des achats et des approvisionnements*; *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire*; *Gestion des structures sanitaires et sociales*; *Management et gestion des organisations*; *Métiers de la GRH: formation, compétences et emploi*; *Métiers du commerce international*; *Métiers du tourisme: commercialisation des produits touristiques*; *Métiers du tourisme et des loisirs*; *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration*; *Technico-commercial*) et onze masters (*Comptabilité - Contrôle - Audit*; *Economie appliquée*; *Economie sociale et solidaire*; *Gestion des ressources humaines*; *Management de l'innovation*; *Tourisme*; *Economie internationale*; *Finance*; *Management*; *Marketing, vente*; *STAPS: Management du sport*). Cette liste est complétée par trois DU (*Ingénierie des techniques et des services immeubles*; *Cycle Ressources Humaines*; *Entrepreneur TPE*) et deux DUT (*Techniques de Commercialisation*; *Gestion des Entreprises et des Administrations*).

Le champ *EMAO*, après avoir été au cœur du rapprochement avec l'UPEC, se retrouve à présent au centre d'un nouveau projet sur le thème de la « Ville de demain », remporté en avril 2017, baptisé l'I-SITE FUTURE. Ce projet rassemble autour de l'UPEM les partenaires suivants : l'Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux (IFSTTAR), l'ESIEE Paris (Ecole de l'innovation technologique de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France), l'Ecole Nationale des Sciences Géographiques (ENSG), l'Ecole d'architecture de la Ville et des Territoires (Eav&t), l'École d'Ingénieur de la Ville de Paris (EIVP) et l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC). Une des actions de ce projet vise la création d'une nouvelle université avec les cinq premiers partenaires mentionnés supra. L'orientation générale du champ *EMAO*, via ce projet I-SITE FUTURE, est désormais focalisée sur les domaines de l'économie, de la gestion et du tourisme.

Au cours de la période d'accréditation expertisée, le champ *EMAO* a été essentiellement déployé par trois composantes : l'UFR Sciences Economiques et Gestion (SEG) sur le campus Descartes, l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) à Val d'Europe, et l'Instituts universitaires de technologie (IUT) sur Meaux. L'Unité de formation et de recherche (UFR) STAPS a participé plus modestement à son déploiement. Le champ est présenté comme étant notamment articulé autour du développement de la démarche qualité, de l'approche compétence et de l'apprentissage.

Enfin, le champ *EMAO* s'appuie en recherche sur quatre entités : une unité mixte de recherche (UMR) entre l'UPEM, l'IFSTTAR et l'ENPC : le Laboratoire Ville Mobilité Transports (LVMT - UMR T9403) ; et trois équipes d'accueil : DICEN-Idf : Dispositif d'Information et de Communication à l'Ère Numérique (EA7339) ; Institut de Recherche en Gestion (IRG) (EA2354) ; et ERUDITE : Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Economique (EA437).

AVIS GLOBAL

Le comité d'expertise souligne que les dossiers remis d'autoévaluation du champ *EMAO* sont clairement structurés et organisés dans leur présentation.

Globalement, la cohérence interne du champ est avérée ; elle s'appuie sur un ensemble de formations proposant une architecture lisible et dont les trois principales composantes (l'UFR SEG, l'IFIS et l'IUT) qui l'animent sont complémentaires dans leurs objectifs et leurs périmètres d'intervention. On peut cependant s'interroger sur le positionnement de la Licence MASS – mentionnée aussi dans le dossier champ comme Licence MIASHS (*Mathématiques et Informatique Appliquées aux Sciences Humaines et Sociales*), portée par l'UFR de Mathématiques, qui semble vraiment isolée et avec très peu de lien avec les autres acteurs du champ.

Le positionnement des formations du champ dans leur environnement socio-économique bénéficie indéniablement du dynamisme de l'espace régional de l'Est parisien, mais aussi y concourt et l'accompagne en contribuant activement à la formation des étudiants et futurs collaborateurs des organisations de ce territoire. Cependant, il convient d'être vigilant et prudent sur le plan universitaire face à ce dynamisme qui peut conduire à des déséquilibres tant au niveau de la réorientation stratégique du champ *EMAO* que dans son pilotage opérationnel par les composantes au plus près des formations. De fait, le champ *EMAO* a été placé en moins de cinq ans au cœur de deux projets stratégiques majeurs : la fusion engagée puis stoppée avec l'UPEC, et l'I-SITE FUTURE avec la création d'une nouvelle université avec plusieurs partenaires. Les réorganisations internes induites par la première orientation stratégique sont perceptibles jusque dans la gestion opérationnelle des formations. Les deux aspects majeurs en sont (i) les collaborations partenariales avec dix CFA/UFA pour accompagner la professionnalisation par l'apprentissage, ce qui est tout à fait positif, (ii) la gestion « déléguée » de formations universitaires (notamment des LP) à des partenaires (lycées ou CFA) où le pilotage effectif et la mise en œuvre des contenus traduit davantage une gestion « abandonnée » par les universitaires. Ainsi, ce champ devrait à présent se consacrer à une phase de consolidation, de recentrage et de stabilisation de son offre de formations.

Les réalisations et actions conduites sur la période expertisée sont nombreuses et variées tant au niveau de la recherche que de l'international. Même si les résultats en terme de mobilité entrante et sortante sont globalement modestes, ces actions doivent être poursuivies et intensifiées pour rejaillir encore davantage sur les formations du champ. Le pilotage institutionnel et opérationnel du champ a été fortement marqué par l'accompagnement de la professionnalisation des formations, avec la mise en place en 2016 d'une vice-présidente en charge de la professionnalisation et des partenariats. Il est à noter que les dispositifs de pilotage opérationnel sont en place, à l'image des conseils de perfectionnement déployés dans toutes les formations du champ, mais parfois avec une structuration non conforme à la réglementation en vigueur (absence d'étudiants, mise en place au niveau de parcours et non de la mention). Plus largement, il existe un pilotage en central effectif concernant la gestion de l'offre de formation, l'accompagnement des équipes pédagogique dans le développement des innovations pédagogiques et numériques avec l'appui de plusieurs partenaires, et le développement de l'apprentissage et de la validation des acquis de l'expérience (VAE). En revanche, la démarche qualité peine encore à s'implanter réellement.

Le suivi des diplômés se limite à l'enquête à trente mois réalisée par l'Observatoire des Formations et des Insertions Professionnelles, Evaluations (OFIPE). Un dispositif commun avec un processus harmonisé pour une enquête à 6 ou 18 mois est souhaitable d'autant que cela est obligatoire à 18 mois pour les LP. Enfin, la spécificité du rattachement des enseignants-chercheurs aux laboratoires et non aux composantes leur permet d'effectuer leur service sur les différents sites, mais la mutualisation des enseignements est rendue difficile en raison de la triple localisation des formations du champ. Une réflexion mériterait d'être initiée notamment pour améliorer sensiblement la situation du site de Meaux.

L'approche par les compétences est notamment mise en œuvre à L'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) et l'expérience acquise devrait permettre un déploiement vers les autres composantes du champ. Il serait certainement utile de coupler cette transformation avec l'approche par blocs de compétences pour dynamiser le volet formation continue. Les leviers du numérique et de l'innovation pédagogique déployés tant en central avec de nombreux dispositifs qu'au cœur de certaines formations constituent de réels atouts pour ce champ. Il apparaît clairement que ces deux leviers ont fortement contribué aux bons résultats de la professionnalisation et de l'apprentissage pour les formations de ce champ.

L'analyse des différentes formations du champ *Economie, management et administration des organisations* conduit néanmoins à devoir réfléchir, voire repenser la cartographie affichée de l'offre. Il apparaît assez singulier que se côtoient des formations, notamment des licences professionnelles (LP) dont les périmètres d'intervention et les métiers visés sont très proches. Il serait certainement plus intéressant de procéder à des regroupements pour en faire des parcours, par exemple de la Licence *Economie et gestion*. Cela

pourrait être le cas par exemple des LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* et *Gestion des structures sanitaires et sociales*, mais aussi des LP *Métiers du tourisme et des loisirs* et *Métiers du tourisme – commercialisation des produits touristiques*.

Dans le prolongement de cette analyse, il serait bienvenu de sonder le potentiel de l'offre offerte à la lumière de l'Intérêt pédagogique que peut représenter le maintien de formations à effectifs très faibles (inférieurs à dix étudiants), comme c'est le cas de la LP *Métiers du tourisme et des loisirs* ou de la LP *Animation, gestion et organisations des activités physiques et sportives*, ou de parcours de master tel que le master *Economie appliquée* (trois parcours pour moins de trente étudiants), mobilisateur de ressources par essence rares.

ANALYSE DÉTAILLÉE

Les formations du champ *EMAO* peuvent être regroupées en deux ensembles assez distincts.

Tout d'abord, la licence *Economie et gestion*, les masters de l'UPEM et ceux co-accrédités UPEM / UPEC ont des finalités explicites. Ces formations présentent clairement les compétences professionnelles attendues qui sont en cohérence avec les attentes et les besoins des entreprises et des organisations partenaires identifiées. Les connaissances et les compétences dispensées sont bien exposées et permettent de valider la pertinence et la cohérence des enseignements par rapport aux objectifs et débouchés professionnels des masters ou de la licence *Economie et gestion*.

Il en est tout autrement pour les LP qui, malgré une finalité professionnelle dans la plupart des cas bien exposée, se caractérisent par une hétérogénéité marquée et des situations contrastées fortes.

Ainsi, les partenariats établis avec les CFA et/ou les lycées pour permettre le déploiement des formations sur plusieurs sites sont généralement bien détaillés, sauf en ce qui concerne la LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire*, délocalisée dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut Régional Universitaire Polytechnique (IRUP) de Saint-Etienne, qui n'explicite en rien les motivations de cet accord, sa finalité et les objectifs poursuivis. De même, l'équipe pédagogique de la LP *Management et gestion des organisations* ne fait pas montre de son implication réelle dans le fonctionnement des sites délocalisés.

Le contenu des formations de LP est la plupart du temps conforme aux attendus au regard des métiers visés et des compétences requises pour les exercer. Néanmoins, la LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* ne précise pas suffisamment les contenus des enseignements ce qui ne permet pas d'évaluer l'adéquation entre la finalité du diplôme et les acquisitions de connaissances. Par ailleurs, il est étonnant que la LP *Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier* intitule son parcours Management et droit des affaires immobilières alors qu'aucun enseignement lié au management n'apparaît dans la maquette. La situation est similaire pour la LP *Métiers du tourisme – commercialisation des produits touristiques* qui devrait rendre cohérent ses objectifs de formation, centrés sur le marketing digital, avec les enseignements dispensés, ces derniers étant essentiellement articulés autour de l'informatique et non autour de la gestion et du marketing, disciplines quasi absentes des enseignements. Des déséquilibres comparables sont également présents au sein de la LP *Management et gestion des organisations*: l'accent est mis sur le volet « management opérationnel » dans les finalités, alors que l'unité d'enseignement GRH et management d'équipe ne représente que 40 heures sur un total de 420 heures. Enfin, parmi les LP proposant plusieurs parcours, la LP *Commerce et distribution* ne positionne pas clairement les deux parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire* et *Management du point de vente - Commerce et services* qui sont insuffisamment différenciés.

La nature des entreprises pouvant accueillir les diplômés des LP et les métiers visés sont bien explicités, excepté pour la LP *Métiers du tourisme et des loisirs*. Enfin, les formations du champ présentent une fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) correctement renseignée, hormis pour le Master *Comptabilité-contrôle-audit* dont la fiche n'a pas été actualisée.

La position géographique de l'UPEM, à l'est de Paris, donne à ses différentes formations un large bassin d'étudiants à absorber. L'UPEM est donc un acteur important en Île de France et participe au maillage de cette région en termes d'offre de formations. Les formations proposées apparaissent de ce fait parfaitement légitimes dans le paysage local comme national. Néanmoins, il ne faut pas négliger l'intensité de la concurrence locale et régionale portée par les autres centres de formations publics et privés. Cette dimension est en général bien appréhendée dans les dossiers des formations du champ.

Les formations sont adossées à des laboratoires de recherche performants (DICEN-Idf, IRG, ERUDITE et LVMT) de façon très claire pour les masters et la licence *Economie et gestion*. L'adossement à la recherche de ces

formations et son articulation s'effectue via l'intervention d'enseignants-chercheurs sous la forme d'enseignements, de suivi de mémoires, ou autres projets. On peut regretter, dans certains dossiers, le manque d'éléments pour expliquer le type de relation entre la formation et les activités de recherche, la façon dont les étudiants sont intégrés à la formation à la recherche et par la recherche. Cet adossement à la recherche est nettement moins évident pour les licences professionnelles où un nombre limité d'enseignants-chercheurs intervient et où les liens avec la recherche ne sont pas explicités. Globalement, beaucoup de LP présentent un déficit majeur d'enseignants-chercheurs pour assurer les enseignements remettant en cause leur caractère universitaire.

Sur le plan de l'intégration dans l'environnement socio-économique, l'ensemble des formations affiche de nombreux partenariats avec des entreprises locales ou nationales dans des secteurs en rapport avec leur contenu et sont parfaitement bien intégrées à leur environnement socio-économique. Les licences professionnelles, notamment, ont tissé des liens étroits et anciens avec de multiples entreprises. Ces liens sont renforcés par la participation des intervenants professionnels au sein des équipes pédagogiques des LP et des masters. La nature des liens établis avec les partenaires socio-économiques et un certain nombre de structures pertinentes pour la formation (CFA notamment) constitue a priori un atout pour l'insertion future des étudiants. En corollaire, les formations irriguent le tissu économique local dans différents secteurs (tourisme, économie sociale et solidaire, distribution, etc.).

La coopération internationale pour les licences professionnelles n'existe pas réellement. Seuls sont mentionnés des stages, parfois effectués à l'étranger, et les mobilités étudiantes. La dimension nationale de la finalité des licences professionnelles et les modalités de l'alternance sont souvent évoquées pour justifier cette absence, mais dans le cadre de la licence professionnelle *Métiers du commerce international* cela reste surprenant et pourrait être amélioré. Des partenariats plus nombreux existent au niveau des masters (Europe de l'est et Royaume-Uni, notamment) ; ces coopérations internationales devraient permettre, à terme de développer significativement la mobilité des étudiants, des enseignants et/ou des personnels administratifs.

La spécialisation progressive des formations du champ EMAO est classique, avec un tronc commun et une possibilité de suivre des enseignements de spécialité, via des modules optionnels ou des unités d'enseignement complémentaires, cela dès la licence et le master 1. La spécialisation des étudiants s'accroît logiquement en master 2.

Une analyse plus fine de l'organisation pédagogique des formations du champ révèle néanmoins un certain nombre de points plus ou moins bloquants. Aucune langue étrangère n'est enseignée dans la LP *Activités Juridiques – Métiers du Droit de l'Immobilier*. Certains modules de formation sont sujets à interrogation (par exemple, l'UE 2 « Innovation » du parcours *Management, innovation de services et technologies de l'information et de la communication* du Master *Management de l'Innovation* comprend deux enseignements « management et conduite de projet » et « communication digitale », alors que l'UE 4 s'appelle justement « Marketing et communication digitale », tandis que d'autres apparaissent manquants au regard des objectifs annoncés (absence d'un module de management interculturel et de marketing international pour la LP *Métiers du Commerce International* ; absence de droit bancaire ou de droit de la famille pour la LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle*). En outre, dans certaines maquettes pédagogiques, des modules de gestion sont étonnamment attribués à des enseignants-chercheurs d'autres disciplines telles que l'économie (par exemple, LP *Métiers du tourisme et des loisirs*, LP *Métiers du tourisme – Commercialisation des produits touristiques*). De forts déséquilibres en termes de volumes horaires sont également notables dans les différents parcours de la LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* (374 vs. 935 heures). Enfin, pour certaines formations, l'utilisation faite des 150 heures de projets tutorés aurait mérité d'être explicitée (LP *Métiers du tourisme et des loisirs*, LP *Métiers du tourisme – Commercialisation des produits touristiques*, LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration*).

Les formations sont proposées en formation initiale, et/ou en formation par apprentissage et/ou en formation continue. Elles sont ainsi ouvertes à un large public. Le suivi des apprentis est continu, équilibré et il se fonde sur un livret d'apprentissage. Un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) existe également à l'échelle de l'établissement.

Des dispositifs spécifiques existent pour accompagner la scolarité des étudiants ayant des contraintes particulières (sportifs de haut niveau, étudiants en situation de handicap, étudiants salariés...), mais des informations quantitatives et qualitatives auraient été souhaitables pour mesurer leur opérationnalité.

Au vu de la stratégie de développement de partenariats de l'UPEM avec le monde socio-économique, la place de la professionnalisation constitue une réelle force du champ de formation EMAO. Elle s'exprime sous différentes formes complémentaires. Les professionnels participent ainsi aux enseignements directement en assurant certains cours ou indirectement en proposant des projets, des visites d'entreprises, des mises en situations professionnelles ou mêmes des parrainages. Ils contribuent également au pilotage des formations (présence systématique dans les conseils de perfectionnement ou les autres instances de pilotage) et à

l'insertion des étudiants, *via* la proposition de contrats d'alternance ou de professionnalisation. La réalisation de projets tutorés, l'alternance ou le stage et l'écriture d'un mémoire professionnel renforcent le caractère professionnalisant des formations.

Ce champ propose donc une offre de formations de grande qualité qui est, dans l'ensemble, accueillie très favorablement par le monde professionnel, comme le confirment les différents partenariats développés au fil des ans. De nombreuses initiatives menées au niveau de certaines formations sont à saluer et pourraient servir d'exemples par leurs collègues afin de favoriser l'acquisition de compétences complémentaires et transverses par les étudiants (partenariats du master *Gestion des ressources humaines*, forum métiers et conférence « Vis ma vie de chercheur » dans le master *Comptabilité - Contrôle - Audit, ...*).

Les étudiants peuvent bénéficier des services du pôle insertion professionnelle de l'UPEM pour leurs recherches d'alternance, de stage et d'emploi. De son côté, l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) accompagne les étudiants intéressés par l'entrepreneuriat dans de tels projets dans le cadre d'une unité d'enseignement (UE) d'ouverture (*Living Lab*, entrepreneuriat) et du projet PEPITE.

Certaines formations proposent aux étudiants de pouvoir se préparer gratuitement et passer certaines certifications comme le *Test of English for International Communication* (TOEIC), le Certificat Informatique et Internet (C2i), la certification Voltaire ou encore la certification bureautique, *Test On Software Applications* (TOSA). Malheureusement, ces certifications ne sont pas proposées à tous les étudiants.

Exception faite de la LP *Commerce et Distribution*, toutes les formations du champ *EMAO* sont rattachées à au moins un laboratoire de recherche via les membres de leur équipe pédagogique : DICEN-Idf (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique – Paris, Ile-de-France - EA7339), IRG (Institut de Recherche en Gestion - EA 2354), Erudite (Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Economique – EA437), et LVMT (Laboratoire Ville Mobilité Transport - UMR T9403). La place de la recherche est toutefois très variable selon les formations. De nombreuses équipes pédagogiques sont déséquilibrées et la part des enseignements confiée à des enseignants-chercheurs (E-C.) est anormalement faible (par exemple, 10 % pour la LP *Activités Juridiques – Métiers du Droit de l'Immobilier*, 12 % pour l'un des parcours de la LP *Organisation et Gestion des Etablissements Hôtelières et de Restauration*), voire inexistante (par exemple LP *Commerce et Distribution*), ce qui apparaît problématique pour des formations universitaires. Au contraire, pour d'autres formations, et notamment les masters qu'ils soient de l'UPEM ou qu'ils soient co-accrédités UPEM / UPEC, des UE spécifiques, encadrées par des E-C., sont dédiées à la recherche (UE initiation à la recherche, UE méthodologie du travail universitaire, UE conférences). A titre d'exemple, l'adossé au master *Economie Sociale et Solidaire* à la chaire *Economie Sociale et Solidaire* constitue une initiative qui mériterait d'être développée par d'autres formations.

La place du numérique est intéressante. En plus des ressources classiques, comme l'accès par les étudiants à un environnement numérique de travail, plusieurs dispositifs, tels que des plateformes de cours en ligne ou encore des enseignements d'initiation au numérique sont déployés (par exemple, en Licence *Economie et Gestion*). Les étudiants de certaines formations se forment, par ailleurs, à l'utilisation d'un ou plusieurs logiciels utilisés par les professionnels des secteurs susceptibles de les recruter (par exemple, initiation au logiciel de gestion de projet MS'Project pour la LP *Métiers de la Gestion des Ressources Humaines*; élaboration de services numériques innovants à l'aide de l'outil Watson d'IBM au travers de la plateforme Bluemix pour le master *Management de l'innovation*). La LP *Management et gestion des organisations* a également noué un partenariat avec l'*Open Classrooms* pour la mise en place de *Massive Open Online Course* (MOOC).

L'innovation pédagogique semble présente (*serious games*, espaces de *co-working*, cours inversés, *e-learning*), mais est trop souvent insuffisamment détaillée, à l'exception du master *Management*. La structure transversale « Centrif » offre la possibilité d'incuber des projets pédagogiques, dont il aurait été apprécié avoir davantage de réalisations concrètes.

La gestion de la mobilité étudiante s'effectue via le Service des Relations Internationales-Enseignements (SRI-E) mais il existe également des partenariats spécifiques à chacune des composantes de l'UPEM. La nature de ces échanges n'est pas toujours précisée, ni son effectivité. Il semblerait néanmoins que la mobilité entrante ou sortante soit logiquement faible pour les formations ouvertes en apprentissage ; le rythme des périodes à l'université et en entreprise n'y étant pas toujours propice. La coloration internationale de certaines formations passe également par la présence de cours d'anglais ou de cours de spécialité en langue anglaise. Quelques spécificités intéressantes sont à relever. Le master *Economie internationale* propose l'intégralité de son cursus d'enseignements en langue anglaise et une double diplomation internationale avec trois universités d'Allemagne, de Corée et de Pologne ; la LP *Management et gestion des organisations* encourage la pratique de l'anglais par l'intermédiaire de sorties pédagogiques (Londres, Amsterdam), tandis que le master *Management de l'innovation* présente la particularité d'envoyer ses étudiants trois semaines à l'*University College of Birmingham*. Globalement, même si des efforts ont été faits dans l'internationalisation des formations depuis la précédente évaluation, une augmentation de la pratique de la langue anglaise,

notamment en dispensant une partie des enseignements en anglais serait un plus, à l'instar de ce que propose le master *Gestion des Ressources Humaines* où 30 % des cours de M2 sont assurés en anglais et où un niveau minimum est requis pour intégrer la formation. La préparation du test of English for international communication (TOEIC) devrait être *a minima* proposée dans toutes les formations dont l'un des objectifs est tourné vers l'international (par exemple, l'un des objectifs de la LP *Technico-Commercial* parcours *Vente de Produits et Services Énergétiques* est de promouvoir l'export).

Dans la quasi-intégralité des dossiers, les informations concernant les équipes pédagogiques sont disponibles, assez correctement renseignées et permettent ainsi d'apprécier la qualité de leur composition. Il est néanmoins regrettable que cela ne soit pas le cas pour le master *Economie internationale*, co-accrédité UPEM / UPEC.

Dans un diplôme universitaire, il est indispensable que des enseignants-chercheurs y interviennent significativement. Ce n'est pas toujours le cas à l'UPEM qui présente un exemple extrême avec deux parcours de la LP *Commerce et distribution*, dont la pédagogie est entièrement déléguée à des partenaires. Cela remet en cause le caractère universitaire de ces deux parcours. La duplication de parcours sur plusieurs sites crée des besoins en ressources humaines dont l'UPEM ne dispose pas, d'où un recours à des partenariats avec des CFA et des lycées. Les données des dossiers invitent parfois à considérer qu'il y a une inversion de la relation partenariale, les partenaires ayant pris la main sur les formations de l'UPEM. C'est le cas par exemple de certains parcours de la LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration*. Dans plusieurs parcours, les équipes pédagogiques sont complétées de professionnels exerçant dans le cœur du métier du diplôme, ce qui est tout à fait satisfaisant. C'est le cas notamment de la LP *Métiers de la GRH*. En revanche, il faut être vigilant sur le statut de professionnel : un enseignant permanent d'un établissement partenaire, de type CFA ou lycée, aussi compétent soit-il, n'apporte pas ce qu'on attend d'un professionnel en exercice dans le domaine de la formation.

Le développement quantitatif de l'offre de formation de l'UPEM dans le champ EMAO s'est donc vraisemblablement opéré au détriment de sa maîtrise qualitative. La préservation du caractère universitaire de certains parcours passe inévitablement par un renforcement des équipes pédagogiques, de manière à atteindre une présence significative d'enseignants-chercheurs de l'établissement. Si le recrutement de nouveaux collègues n'est pas possible, une alternative pourrait être d'envisager la mutualisation de certains modules, voire d'UE entières, avec d'autres LP, notamment les modules portant sur l'acquisition de compétences dans le domaine de la gestion. Il est en effet préjudiciable au caractère universitaire des formations que certaines d'entre elles ne comptent aucun ou un seul enseignant-chercheur au sein de leur équipe pédagogique.

Dans certaines formations, le conseil de perfectionnement est clairement l'instance du pilotage de la formation (ex : LP *Technico-commercial*). Toutefois, il existe de nombreuses modalités de pilotage, dont la combinaison et les appellations varient d'une formation à l'autre : pilotage pédagogique et pilotage stratégique (LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration*), pilotage par l'équipe pédagogique et conseil d'enseignement (LP *Animation, gestion, organisation des activités physiques et sportives*), comité de pilotage et conseil de perfectionnement (LP *Métiers du droit et de l'immobilier*), comité de pilotage de la chaire ESS commun à plusieurs formations (LP *Gestion des structures sanitaires et sociales*, LP *Gestion des organisations de l'ESS et Master ESS*)... Au-delà de la terminologie, la difficulté à repérer les attributions des différentes instances est gênante. Cela interroge sur le lieu du pilotage et sur la bonne intégration des parties-prenantes dans l'instance de pilotage stratégique qui doit être, conformément à la réglementation, le conseil de perfectionnement.

A cet égard, l'absence très fréquente des étudiants dans les conseils de perfectionnement est contraire à la réglementation. Certes, une équipe pédagogique attentive et à l'écoute peut recueillir au fil de l'année des retours des étudiants. Toutefois, cela ne remplace pas une parole formelle, issue de représentants élus et entendue par les autres parties-prenantes de la formation. Cette absence est d'autant plus regrettable que l'évaluation des enseignements par les étudiants est très inégale : parfois absente des dossiers, parfois mise en place très récemment, parfois évoquée sans analyse ni bilan et parfois aussi indiquée avec les modifications qu'elle a provoquées. L'expérience et les outils dont dispose l'IAE Gustave Eiffel de l'UPEC n'ont pas réellement profité à l'UPEM, même auprès des diplômes co-accrédités, traduisant encore un cloisonnement assez marqué dans leur gestion opérationnelle. Du côté des professionnels, la difficulté de les réunir lors des conseils de perfectionnement, fréquemment évoquée, est récurrente et n'est pas propre à l'UPEM. On ne peut qu'encourager l'établissement à trouver les modalités d'organisation rendant possible leur présence, par exemple en cumulant le conseil de perfectionnement avec des jurys ou soutenances. Un conseil de perfectionnement dépourvu de professionnels a en effet peu de sens.

On peut également regretter la faiblesse des informations sur le contenu des instances de pilotage, de telle sorte qu'on ne saisit dans la plupart des cas ni leurs objets ni leurs apports. C'est d'autant plus dommage quand la faiblesse des effectifs de certains parcours interroge sur leur positionnement et mériterait une

discussion sur leur évolution dans le cadre d'un conseil de perfectionnement. C'est le cas de la LP *Métiers du tourisme et des loisirs*.

Il faut également mentionner la difficulté à repérer s'il y a un pilotage au niveau de la mention en cas de duplication d'un parcours sur plusieurs sites (LP *Assurance, Banque, Finance : chargé de clientèle*, existante sur trois sites) ou de parcours conduits en partenariat avec des organismes extérieurs. C'est le cas des parcours de la LP *commercialisation de produits et services* délégués aux partenaires, CFA et lycée et des parcours de la LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration*. De même, s'il y a un pilotage découpé par année pour la licence *Economie et Gestion*, on ne peut que regretter l'absence de pilotage à l'échelle de la mention. La situation est identique à ce titre pour le master *Management*.

De manière générale, la démarche qualité mise en place par l'UPEM n'est pas décrite et ne permet pas de se rendre compte de son rôle dans l'autoévaluation de la formation.

Dans la majorité des cas, les modalités d'évaluation des connaissances sont claires, classiques et ne posent pas de problème. La démarche compétences est initiée à l'UPEM. Son déploiement pourra s'appuyer sur des formations avancées dans la démarche comme le master *Management de l'innovation*.

Les formations étant sélectives et les taux de réussite étant généralement satisfaisants voire très satisfaisants, les dossiers traitent peu des passerelles et dispositifs d'aide à la réussite. Les informations sur le recrutement sont souvent succinctes.

De façon générale, l'attractivité des formations du champ est satisfaisante. On nuancera ce propos pour la LP *Gestion des structures sanitaires et sociales* dont les effectifs ont été quasiment divisés par trois en quelques années, la LP *Métiers du tourisme – commercialisation des produits touristiques* avec des effectifs divisés par cinq, ou encore pour la LP *Métiers du tourisme et des loisirs* dont l'effectif moyen des dernières années est de dix étudiants (sept pour 2018). Quel que soit le diplôme concerné par ces difficultés d'attractivité, on déplore un manque d'explications et/ou de recherche des causes.

Le taux de réussite aussi bien pour les LP que pour les masters est très bon et s'établit en général autour de 90 % (91 % pour la LP *Assurance, Banque, Finance : Chargé de clientèle* par exemple) et de 100 % pour la plupart des masters. Globalement, les étudiants expriment leur large satisfaction suite aux enquêtes d'auto-évaluation à l'exception de la LP *Métiers de la gestion des ressources humaines* avec moins de deux étudiants sur cinq satisfaits lors de l'enquête 2017.

Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés de master se fait par le biais d'enquêtes à trente mois et parfois à six mois. Ces enquêtes mettent en évidence un taux d'insertion variable selon les formations : parfois excellent (master *Gestion des ressources humaines* avec des taux de 78 % à 100 % à six mois, master *Management de l'innovation* avec une insertion de 90 % à six mois, master *Finance* avec une insertion de 100 % à six mois pour deux des trois parcours), alors que pour d'autres cette insertion est plus difficile (Master STAPS : *Management du sport* avec un taux d'insertion à trente mois de 77 %, master *Économie Appliquée* avec un taux d'insertion de 50 % à trente mois) ou difficilement appréciable en raison de la faiblesse du nombre des répondants, notamment d'étudiants étrangers qui constituent la majorité des effectifs (master *Économie internationale*).

Les taux d'insertion professionnelle des LP sont plus problématiques avec des taux de poursuite d'études très élevés, à l'image de la LP *Management et gestion des organisations* dont le taux d'insertion à trente mois des diplômés de 2015 est très faible, de l'ordre de 50 %, et dont le taux de poursuite d'étude est de 38 %, de la LP *Gestion des Structures Sanitaires et Sociales* avec un taux d'insertion de 37,4 % sur la période 2012 /2016 et un taux de poursuite d'études très élevé de 47,8 %, ou encore de la LP *Métiers du commerce international*, avec un taux d'insertion inférieur à 25 % et un taux de poursuite d'étude avoisinant les 50 %. Les taux de poursuite d'études restent globalement trop élevés : 45 % pour la LP *Commerce et Distribution*, 50 % pour la LP *Gestion et organisation des entreprises de l'économie sociale*, 60 % pour la LP *Gestion des achats et des approvisionnements*, entre 46 et 70 % suivant les parcours pour la LP *Métiers de la gestion des ressources humaines*, voire 80 % pour les apprentis du parcours *Responsable du développement commercial* piloté par le CFA ACE de la LP *Commercialisation de produits et services*. Ces cas précis posent la question de la réelle finalité professionnelle des LP qui semble totalement dévoyée.

Il est à noter que ces taux d'insertion professionnelle sont en diminution pour certaines LP comme la LP *Assurance Banque, Finance : chargé de clientèle*, la LP *Animation gestion et organisation des activités sportives*, ou encore la LP *Activités Juridiques : Métiers du Droit de l'Immobilier*.

Enfin, les enquêtes d'insertion à 18 mois pour les LP ne sont pas réalisées par l'UPEM, alors même qu'elles constituent un outil de pilotage majeur.

POINTS D'ATTENTION

- Une absence d'enquêtes sur le suivi des diplômés à 18 mois pourtant obligatoires pour les LP.
- Des taux de poursuite d'études trop élevés en LP.
- Un pilotage faible par l'UPEM des formations réalisées en partenariat avec des CFA ou des lycées.
- Des conseils de perfectionnement parfois non conformes (absence d'étudiants, mise en place au niveau de parcours et non de la mention).
- Une démarche d'identification des compétences initiée mais non totalement opérationnelle

En plus des points faibles relevés dans chacune des fiches formation, le comité a identifié 14 formations sur lesquelles il souhaiterait attirer l'attention de l'établissement.

Un premier groupe de 11 formations a été identifié comme présentant des problèmes fondamentaux qui pourraient remettre en cause leur maintien en l'absence de prise en compte des recommandations les concernant :

- La LP *Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier* présente une équipe pédagogique déséquilibrée par un trop grand nombre d'enseignements confiés aux professionnels, sans aucun enseignant-chercheur, un taux de poursuite d'étude trop élevé (60 %), une insertion professionnelle à trente mois très faible (27 %) et un manque d'attractivité avec une baisse tendancielle des effectifs (15).
- La LP *Assurance, Banque, Finance - chargé de clientèle* fait apparaître un taux de poursuites d'études élevé (55 %), une insertion professionnelle à trente mois faible (54 %), une équipe pédagogique reposant sur un nombre insuffisant d'enseignants-chercheurs en gestion (un groupe bénéficie de deux enseignants-chercheurs mais aucun pour ceux délégués aux CFA) et une forte représentation d'intervenants retraités parmi les professionnels. L'organisation du pilotage de la formation est à la fois peu claire et faiblement structurée. La maquette pédagogique insiste insuffisamment sur les spécificités du métier de chargé de clientèle.
- La LP *Commerce et distribution* comporte plusieurs insuffisances majeures : une absence d'enseignants-chercheurs au sein de l'équipe pédagogique, un pilotage par l'UPEM qui semble très distant et s'apparente à une formation intégralement sous-traitée sans réel contrôle, une absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention, un taux de poursuite d'étude bien trop important à l'issue de la formation (45 %), tout comme un taux d'abandon en cours de formation trop conséquent (25 %), une insertion professionnelle à trente mois médiocre (35 %) et, enfin, des effectifs faibles pour le parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire*.
- La LP *Commercialisation de produits et services* présente plusieurs insuffisances majeures : une équipe pédagogique ne comportant qu'un seul enseignant-chercheur, une faible différenciation entre les deux parcours visant des métiers proches, une poursuite d'étude pour le parcours *RDP* (au CFA ACE, Paris 18^e) de 80 % qui ne correspond pas à la vocation d'une LP. Les informations transmises dans le dossier sont imprécises ou discordantes, tout comme le rôle de l'IUT.
- La LP *Gestion des achats et des approvisionnements* pose problème en raison de l'absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion au sein de son équipe pédagogique, du taux de poursuite d'études anormalement élevé (60 %) et de la très faible insertion professionnelle à trente mois (38 %). Par ailleurs, les attributions entre le comité de pilotage et le conseil de perfectionnement ne sont pas claires.
- La LP *Métiers du commerce international* affiche un taux de poursuite d'études trop élevé (58 %), une insertion professionnelle à trente mois très faible (28 %), une trop forte dépendance de la formation à la responsable de la formation, une équipe pédagogique fortement déséquilibrée, sans aucun enseignant-chercheurs ni de professionnels spécialisés en commerce international, une mobilité étudiante à l'international (stages) trop faible, et enfin une absence d'analyse de la baisse des effectifs et des échecs.
- La LP *Métiers du tourisme - commercialisation des produits touristiques* se caractérise par une dimension marketing trop peu présente, une absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion, une baisse importante des effectifs étudiants inexpliquée, et un taux de poursuite d'études assez significatif (36 %). Enfin, le dossier apparaît comme lacunaire et peu rigoureux.

- La LP *Métiers du tourisme et des loisirs* présente une baisse inquiétante des effectifs (sept étudiants), un sous-encadrement en enseignants-chercheurs en sciences de gestion (aucun à ce jour), une insertion professionnelle faible à trente mois (62 %). De plus, le dossier est lacunaire et manque de commentaires sur des points clés.
- La LP *Management et gestion des organisations* affiche un taux d'insertion professionnelle faible à trente mois (50 %), un taux de poursuite d'études élevé (38 %), des contenus RH et management insuffisants, aucun enseignant-chercheur en sciences de gestion et un conseil de perfectionnement n'intégrant pas de représentants étudiants.
- La LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* présente un sous-encadrement en enseignants-chercheurs en sciences de gestion, une place faible de l'UPEM dans le pilotage et l'enseignement au sein de ses parcours (manque d'information sur les modalités de pilotage des formations hébergées par les partenaires), de trop grandes disparités dans la réalisation des maquettes par les établissements partenaires, un taux de poursuite d'études élevé, une insertion professionnelle médiocre à trente mois (64 %) et une absence d'étudiants dans les conseils de perfectionnement. Enfin, la production d'informations sur les ajustements réalisés par les instances de pilotage s'avère laconique.
- La LP *Technico-commercial parcours Vente de produits et services énergétiques* pose problème car elle a une équipe pédagogique n'incluant aucun enseignant-chercheur, une insertion professionnelle médiocre à trente mois (63 %), des effectifs étudiants faibles (15 à 18) et aux origines peu diversifiées et une absence d'évaluation des compétences linguistique (anglais) en appui aux compétences export ;

Enfin, un deuxième groupe de trois formations présente des dysfonctionnements importants :

- La LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* a un taux de poursuite d'études trop important, une équipe pédagogique déséquilibrée laissant trop peu de place aux enseignants-chercheurs et une composition du conseil de perfectionnement est non conforme à la réglementation. Aucune information n'est fournie sur la délocalisation à Saint-Etienne (modalités pédagogiques, équipe pédagogique, suivi des étudiants et devenir des diplômés...).
- La LP *Gestion des structures sanitaires et sociales* souffre d'effectifs en baisse régulière, un taux d'insertion des diplômés très faible à trente mois (38 %), un taux de poursuite d'études trop important (48 %) et l'équipe pédagogique laisse trop peu de place aux enseignants-chercheurs en sciences de gestion (un seul assurant 28 heures).
- La LP *Métiers de la gestion des ressources humaines* présente un taux d'insertion professionnelle très faible à trente mois (52 %), combiné à un taux de poursuite d'étude anormalement élevé (43 %), une équipe pédagogique déséquilibrée (trop faible place des enseignants-chercheurs), une absence de partenariats formalisés avec des entreprises et un conseil de perfectionnement (pour le parcours MSRH) n'incluant pas de représentants étudiants.

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 ECONOMIE ET GESTION

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Economie et Gestion* est une formation pluridisciplinaire proposée par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée articulée autour de deux années de tronc commun qui permettent aux étudiants de recevoir une formation généraliste en économie et en gestion. Elle offre une spécialisation plus technique et professionnelle en troisième année de licence (L3). A cette fin, elle propose six parcours distincts. Deux de ces parcours sont gérés par l'UFR Sciences Economique et Gestion (UFR SEG) : *Economie* et *Gestion des entreprises* ; deux sont gérés par l'IAE Gustave Eiffel : *Comptabilité Contrôle Audit (CCA)* et *Management International (MI)* ; et enfin deux sont gérés par l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) : *Management, Ingénierie des Services et des Patrimoines Immobiliers (MIPI)* ; et *Management Ingénierie des Services et Technologies de l'Information et de la Communication (MITIC)*. Ces différents parcours permettent une poursuite d'étude en master dans ces différents domaines.

Cette mention de licence accueille des étudiants en formation initiale, formation par alternance (MIPI et MITIC) et en formation continue. Les enseignements sont dispensés sur le site de la Cité Descartes pour les parcours en formation initiale et sur le site Val d'Europe pour les parcours en alternance.

ANALYSE

Finalité

Les finalités aussi bien scientifiques que professionnelles de la licence sont claires et bien explicitées. Construite autour d'un tronc commun qui permet sur les deux premières années de licence (L1 et L2) de consolider les connaissances théoriques et conceptuelles en économie et gestion, elle propose une troisième année de licence (L3) de spécialisation dans six parcours qui permettent l'acquisition de connaissances techniques et le développement de compétences professionnelles et préprofessionnelles.

Les enseignements dispensés aussi bien dans les deux premières années de tronc commun que dans les six parcours de spécialisation sont pertinents et permettent d'atteindre les objectifs visés. Chaque parcours de spécialisation pris de façon indépendant est cohérent.

Positionnement dans l'environnement

La licence évolue dans un environnement où il existe des formations similaires. Malgré l'existence de ces formations, le flux d'étudiants à absorber sur le territoire lui donne toute sa place et sa légitimité. De même, au niveau des parcours, chacun a son utilité et a un excellent positionnement. Ils offrent une poursuite d'étude adéquate. Ainsi, les parcours proposés à l'IAE Gustave Eiffel (*CCA* et *MI*) permettent une spécialisation vers les métiers du chiffre et du contrôle ou d'entamer une carrière à l'international. Ces parcours sont très appréciés des étudiants et la demande est forte. Les parcours *MIPI* et *MITIC* n'ont pas d'équivalent sur le territoire régional, ce qui leur donne toute leur place.

L'adossement à la recherche de la formation est satisfaisant. Elle s'appuie sur des équipes d'enseignants-chercheurs membres de deux laboratoires de recherche reconnus dans leur domaine scientifique : ERUDITE (Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Economique, EA 437) et IRG (Institut de Recherche en Gestion, EA 4420). Les enseignants-chercheurs à travers leurs enseignements accompagnent la structuration de la pensée des étudiants en l'inscrivant dans une logique de questionnement permanent. L'adossement de la formation à ces deux équipes de recherche est satisfaisant car le poids des enseignants-chercheurs aussi bien en sciences économiques, qu'en sciences de gestion dans l'équipe pédagogique est important. De même, dans les parcours *CCA*, *MIPI* et *MITIC*, les étudiants rédigent un mini mémoire qui fait apparaître un début de problématique de recherche.

Les liens avec le monde professionnel sont variables selon les parcours. Si sur les deux premières années, les liens avec le monde professionnel ne sont pas formalisés et se limitent à l'intervention de professionnels, au niveau des parcours tels que *CCA*, *MI*, *MIPI* et *MITIC* les relations avec le monde professionnel sont importants.

La licence n'a pas de partenariat international mais bénéficie de ceux de l'UPEM. En particulier, le parcours *MI* permet l'accueil d'étudiants en mobilité entrante et les étudiants de ce parcours doivent effectuer une mobilité.

Organisation pédagogique

La structure de la licence est claire et satisfaisante. Elle est construite autour de deux grands blocs disciplinaires que sont l'économie et la gestion qui sont ensuite déclinés eux-mêmes autour d'unités d'enseignements fondamentaux permettant à l'étudiant d'approfondir ses connaissances conceptuelles et théoriques et d'acquérir des compétences techniques. Ces enseignements fondamentaux sont associés à des enseignements transversaux pour accompagner et consolider les connaissances transmises aux étudiants. L'organisation des enseignements permet une spécialisation progressive et est tout à fait en cohérence avec les attentes en termes de compétences acquises. De même, les parcours de licence sont construits pour permettre aux étudiants de déboucher sur des masters clairement identifiés. L'architecture globale de la formation est cohérente et satisfaisante.

La formation est proposée en formation initiale, en formation par apprentissage (uniquement les parcours *MIPI* et *MITIC*) et en formation continue (les stagiaires de formation continue sont intégrés dans les groupes classiques). Le stage est obligatoire en semestre six, mais vivement recommandé aux étudiants dès la deuxième année.

Des dispositifs spécifiques existent pour accompagner les étudiants ayant des contraintes particulières (sportif de haut niveau, étudiants en situation de handicap, étudiants salariés...) dans leur scolarité.

La composition de l'équipe pédagogique est satisfaisante car elle fait un excellent brassage entre acteurs du monde professionnel, des enseignants et des enseignants-chercheurs. Ce mix constitue un point fort de la formation car les enseignants et enseignants-chercheurs dispensent plus de 56 % du volume horaire des enseignements. Il faut cependant alerter sur le fait que contrairement aux autres parcours, les parcours *MIPI* et *MITIC* compte un nombre relativement faible d'enseignants-chercheurs.

La place du numérique est intéressante. En plus des ressources classiques (Environnement numérique de Travail...), divers dispositifs tels que des plateformes de cours de langues en ligne, des enseignements d'initiation au numérique..., sont déployés.

La place de l'international est globalement faible. La mobilité entrante ou sortante est faible à l'exception du parcours *MI* qui est orienté vers l'international et rend obligatoire la mobilité sortante pour les étudiants qui y sont inscrits.

Le dispositif de validation des acquis existe à l'échelle de l'établissement mais n'est pas déployé dans la licence.

Pilote

Le pilotage de la formation n'est pas harmonisé. Les deux premières années de tronc commun ainsi que chaque parcours fonctionnent de façon autonome. Pris individuellement le fonctionnement de chaque parcours tel que décrit dans le dossier est satisfaisant. Pour les parcours gérés par l'UFR Sciences Economique et Gestion (UFR SEG) l'animation de l'année ou du parcours s'appuie sur un responsable pédagogique, un jury d'admission et un conseil de perfectionnement. Pour les parcours *MI* et *CCA* gérés l'IAE Gustave Eiffel, le pilotage est assuré directement par une directrice déléguée par l'IAE. Pour les parcours *MIPI* et *MITIC*, la responsabilité pédagogique incombe à deux enseignants-chercheurs de l'UFR IFIS ainsi qu'à une équipe pédagogique de cette composante qui se réunit chaque mois. En somme, chacun des parcours fait l'objet d'un pilotage autonome avec des instances qui leurs sont propres. Un tel pilotage semble satisfaisant au niveau de chaque parcours et peut paraître normal au regard de l'architecture de la formation qui est à cheval entre différentes composantes. On peut cependant regretter que pour une mention unique de licence, il n'y ait pas une structure de coordination, ce qui est le rôle du conseil de perfectionnement. Ceci d'autant plus que le pilotage de l'équipe s'appuie sur des interactions directes entre le responsable de la formation et les responsables d'année ou de parcours. Un tel mode de gouvernance, s'il présente l'avantage de l'agilité et de la simplicité, peut être complexe en cas de nécessité de cadrage ou d'harmonisation de pratiques. Aussi, l'institution d'une instance de gouvernance commune à tous les parcours semble nécessaire.

La composition de l'équipe pédagogique est satisfaisante car elle fait un excellent brassage entre acteurs du monde professionnel, des enseignants et des enseignants-chercheurs. Ce mix constitue un point fort de la formation car les enseignants et enseignants-chercheurs dispensent plus de 56 % du volume horaire des enseignements. Il faut cependant alerter sur le fait que contrairement aux autres parcours, les parcours *MIPI* et *MITIC* compte un nombre relativement faible d'enseignants-chercheurs.

Les conseils de perfectionnement existent au niveau de chaque parcours, ils sont constitués de façon pertinente et fonctionnent très bien. Leur principal point faible est l'absence de professionnels dans ceux de la L1, L2, et pour les deux parcours de L3 portés par l'UFR SEG.

Les modalités de contrôle des connaissances et les règles d'attribution du diplôme sont classiques. L'évaluation des enseignements n'est pas généralisée et le suivi des compétences acquises n'est qu'à ses débuts car l'approche par compétence n'est pas développée. Les parcours portés par l'IAE et l'IFIS (*CCA*, *MI*, *MIPI*, *MITIC*) la réalisent avec succès et de façon satisfaisante. Alors qu'en L1, L2 et les parcours de l'UFR SEG (*Economie* et parcours *Gestion des entreprises*) il y a des difficultés à la réaliser. Ce dispositif d'évaluation doit être mis en place. En l'espèce le non déploiement complet de l'évaluation des enseignements constitue un point faible de la formation et montre une difficulté d'harmonisation des pratiques au sein d'une même formation.

En somme, si le pilotage de chaque parcours est satisfaisant, le pilotage global de la mention ne l'est pas faute de coordination commune.

Résultats constatés

Les effectifs de la formation sont globalement satisfaisants. La formation est attractive comme l'indique le nombre de candidatures reçues (généralement supérieur à 3 000 en L1) et qui a conduit à mettre en place des capacités d'accueil à partir de 2018. Le nombre d'inscrits consolidé sur la licence est en moyenne de 750 étudiants. Les effectifs au sein de chaque parcours sont satisfaisants (sur les trois dernières années : 28 étudiants dans le parcours *Economie*, 26 en *CCA*, 135 en *Gestion des entreprises*, 16 en *MI* et 53 en *MIPI*, les informations pour *MITIC* ne sont pas indiquées).

Le processus de recrutement des étudiants s'opère principalement au niveau des parcours. Les parcours portés par l'IAE et l'IFIS (*CCA*, *MI*, *MIPI* et *MITIC*) sont sélectifs. Ils attirent des étudiants titulaires d'un BTS (brevet de technicien supérieur) et d'un DUT (diplôme universitaire de technologie). Les parcours de l'UFR SEG (*Economie* et *Gestion des entreprises*) sont à accès automatique pour les titulaires de la L2 *Economie et gestion*. Les taux de réussite en L3, près de 90%, sont excellents. Les taux de réussite en L1 et L2 sont aux alentours de 50%, ce qui est conforme à la moyenne nationale. Les taux de réussite dans les filières sélectives sont au-dessus de 92%. Il est de 73% dans les parcours portés par l'UFR SEG.

En ce qui concerne l'insertion, la poursuite d'étude constitue la finalité première de la licence. Nous ne disposons que des informations pour les parcours *Economie*, *MIPI* et *MITIC*. Les chiffres montrent que la majorité des répondants (64%) poursuit en master et parmi eux 51% au sein de l'UPEM. Pour les parcours tels que *MIPI* et *MITIC* par exemple, plus de 80% des diplômés suivent leur master au sein de l'établissement. Dans le parcours

Economie, 58% des répondants poursuivent en master dont 43% au sein de l'établissement. Seule une infime partie 4% font le choix d'intégrer le monde professionnel.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une bonne attractivité de la formation.
- Des objectifs clairs et pertinents.
- Un taux de réussite en L3 très satisfaisant.
- Une équipe pédagogique équilibrée entre enseignants-chercheurs et professionnels.

Principaux points faibles :

- Une absence d'évaluation des enseignements par les étudiants en L1 et L2 et dans les parcours de l'UFR SEG (économie et gestion des entreprises).
- Une absence d'instance commune de pilotage et d'harmonisation des bonnes pratiques.
- Pas de processus complet d'évaluation des compétences.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention de licence *Economie et gestion* est une formation de bonne qualité qui s'intègre pleinement à l'offre de formation de l'Université Paris-Est Marne-la Vallée et qui a toute sa place sur le territoire. Cette formation, organisée autour de parcours intéressants, est attractive comme en témoigne ses effectifs. Les taux de réussite en L3 sont très satisfaisants.

Il apparaît, cependant, au regard de sa construction que se posent un certain nombre de questions liées à sa gouvernance. En effet, il semble que les parcours fonctionnent de façon autonome et sans coordination globale pour permettre un échange des bonnes pratiques. Chaque parcours est bien organisé et fonctionne très bien mais le collectif est absent. Ce qui permet de constater, par exemple, que l'évaluation des enseignements par les étudiants qui est déployée dans certains parcours (*CCA*, *MI*, *MIPI* et *MITIC*) ne l'est pas dans d'autres (L1, L2, L3 *Economie* et L3 *Gestion des entreprises*).

Ces questions de coordination doivent être résolues, par exemple par la désignation d'un responsable de la licence, ou alors par la mise en place d'un conseil de perfectionnement commun à la mention et couvrant les 3 années de la licence.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE ACTIVITÉS JURIDIQUES : MÉTIERS DU DROIT DE L'IMMOBILIER

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier* s'inscrit dans le champ de formation *économie, management et administration des organisations* et dans le champ secondaire *Ville, transport et territoire* de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. La formation est accessible en formation initiale, en alternance ou en formation continue. Elle propose un parcours unique *Management et Droit des Affaires Immobilières*. La formation est proposée en partenariat avec le centre de formation des apprentis (CFA) Descartes.

ANALYSE

| |
|--|
| Finalité |
| <p>L'objectif de la formation est clairement défini et consiste en l'insertion professionnelle rapide des étudiants dans le milieu de l'immobilier. Cet objectif est transmis aux étudiants de manière classique au cours des journées portes ouvertes et lors des réunions de sélection et de rentrée. On peut toutefois s'interroger sur la cohérence de faire figurer cette formation avec un intitulé de parcours <i>Management et droit des affaires</i> dès lors qu'aucun enseignement lié au management ne figure au sein de la maquette pédagogique.</p> <p>Les métiers auxquels peuvent prétendre les diplômés sont clairement identifiés et correspondent bien à la formation proposée.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La formation s'inscrit dans une offre locale comprenant deux autres LP liées à l'immobilier dont chacune a un domaine défini ne chevauchant pas celui des autres. Le dossier mentionne qu'il existe au niveau national d'autres LP relatives à l'immobilier mais que chacune bénéficie de son espace géographique quant au recrutement des étudiants. On peut toutefois s'interroger sur l'attractivité de la formation au regard des importantes variations d'effectif sur la période de six années présentée (de 28 à 13 inscrits) et de la baisse d'effectif sur l'année 2017 (15 inscrits). Le dossier fait état du faible nombre de dossiers présentés mais sans préciser le nombre de candidatures. Il faut signaler un décalage entre les données sur les effectifs exposées dans le dossier et celles présentées dans les tableaux en annexe.</p> |

La formation est en lien avec des professionnels du secteur (service urbanisme de la ville de Meaux) qui interviennent dans les enseignements. On regrette que le dossier évoque de manière trop évasive l'existence de simples contacts avec les professionnels locaux de l'immobilier et plus généralement les relations avec les acteurs professionnels du secteur au niveau régional et local. Le dossier signale un partenariat avec le Centre de Formation des Apprentis de Descartes en indiquant les termes du partenariat.

Organisation pédagogique

L'organisation des enseignements est bien structurée avec quatre unités d'enseignements (UE) théoriques et professionnels. L'UE 1 est généraliste tandis que les trois autres visent les matières spécifiques du domaine de la formation. L'UE 5 est consacrée au projet tutoré et l'UE 6 au stage ce qui est correct. L'accent est mis sur l'aspect professionnel de la formation par un fort coefficient accordé aux UE 5 et 6. La durée minimum de stage annoncée est de douze semaines, ce qui est conforme aux exigences légales.

Les mesures d'accueil des étudiants en situation spécifiques sont classiques et présentées surtout au niveau de l'université. Un véritable effort est fait pour l'accueil et la réussite des étudiants en formation continue notamment avec des cours de remise à niveau. Le bilan est sur ce point positif.

Le projet tutoré est bien distinct du stage et donne lieu à un mémoire soutenu devant un jury. L'étudiant est encadré par un enseignant dans ce travail. Le CFA gère la partie administrative en proposant des contrats d'alternance et des contrats d'apprentissage. La place du numérique dans la formation est classique. Quelques innovations pédagogiques sont mises en place comme des mises en situations. Le volume horaire est conforme à la norme des LP.

Il n'y a pas d'enseignement de langue étrangère dans la formation ce qui n'est pas conforme à l'arrêté des LP.

Pilotage

La faiblesse de l'intervention des enseignants de l'UPEM interroge sur le caractère universitaire de la formation, d'autant plus qu'aucun enseignant-chercheur n'y intervient. En effet, si la LP est dotée d'une équipe pédagogique comportant de nombreux intervenants professionnels, assurant 64 % des heures enseignements, le rapport indique aussi que les enseignants titulaires n'effectuent que 10 % du volume horaire de la formation, le surplus étant assuré par des formateurs professionnels.

Avec une grande honnêteté, le rapport fait état de difficulté de pilotage de la formation depuis le départ de deux enseignants professionnels auparavant investis. Le dossier évoque seulement la présence d'un responsable de la LP. Trois instances permettent un pilotage de la formation : un conseil d'enseignement rassemble les enseignants de la formation et porte sur le suivi des étudiants et des questions pédagogiques. Un comité de pilotage est censé réunir enseignants, permanents du CFA et professionnels mais le dossier signale la difficulté à réunir les représentants du monde socio-économique. Le conseil de perfectionnement est l'instance ouverte aux professionnels et représentants du monde socio-économique ainsi qu'à un délégué des étudiants. De ces instances sont nés des groupes de travail de manière à faire évoluer le contenu des enseignements et la répartition des volumes horaires en vue de la nouvelle accréditation.

Les informations sur la composition du jury et les modalités de contrôle de connaissances et des aptitudes sont classiques.

Résultats constatés

La formation est accessible aux étudiants détenteurs d'un brevet de technicien supérieur (BTS) ou d'un diplôme universitaire de technologie (DUT). Le dossier ne précise pas le poids des étudiants provenant de L2 dans les effectifs. Les effectifs sont très variables, allant de 13 inscrits (2013/2014) à 28 (2014/2015). Avec 15 inscrits en 2017/2018, c'est un nouveau creux qu'enregistre la LP. Ces fluctuations fragilisent la formation. Mis à part quelques abandons qui restent dans la normalité le taux de réussite des étudiants avoisine les 100 %.

Le niveau de poursuites d'études est excessif bien qu'en diminution. Le dossier signale un taux de poursuite d'études ayant atteint 50 % en 2014 et descendu depuis à 27 % en 2017, chiffres non confirmés par l'enquête de l'université (taux de poursuite d'étude des diplômés de 2015 de 60 %). La tendance est positive mais le taux reste encore élevé pour une LP. L'équipe pédagogique a conscience des faiblesses que représentent ces poursuites d'études.

Le suivi de l'insertion professionnelle à 30 mois est assuré par l'observatoire des étudiants de l'université (taux de

réponse de 65 % sur les diplômés de 2015). Seuls 27 % des diplômés ayant répondu à l'enquête sont insérés à 30 mois ce qui est particulièrement faible.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation continue performante.
- Un enseignement cohérent avec l'objectif de la formation.
- Un bon positionnement local et une intégration dans le tissu local.
- Une capacité de l'équipe pédagogique à faire évoluer la formation.

Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique déséquilibrée par un trop grand nombre d'enseignements confiés aux professionnels.
- Un taux de poursuite d'étude élevé ces dernières années (60 % selon l'enquête de l'université).
- Une insertion professionnelle à 30 mois très faible (27 %).
- Un manque d'attractivité de la formation avec une baisse tendancielle des effectifs (15 étudiants).
- Une absence d'enseignements en anglais.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier* doit opérer un rééquilibrage dans la répartition des enseignements afin de conserver toute sa place au caractère universitaire de la formation. Cela passe par l'investissement d'enseignants-chercheurs au sein de la LP, notamment en sciences de gestion, cœur du parcours *Management et Droit des Affaires Immobilières*.

La poursuite d'études doit rester un sujet de préoccupation de l'équipe pédagogique. Œuvrer pour la juguler, avec les difficultés de l'exercice, est une condition pour ne pas dénaturer la formation de sa vocation d'insertion professionnelle. La faible insertion professionnelle à 30 mois doit également amener à une réflexion sur le positionnement de la LP par rapport aux attentes du milieu socio-professionnel.

Enfin, un travail de fond sur l'attractivité de la formation doit être engagé avec les partenaires socio-économiques de manière à éviter les importantes fluctuations d'effectif.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE ANIMATION, GESTION ET ORGANISATION DES
ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Animation Gestion Organisation des Activités Physiques et Sportives* proposée à l'Université Paris-est Marne-la-Vallée (UPEM) a pour objectif de former des spécialistes de l'animation, de la gestion et du management de structures aquatiques. Les diplômés doivent être en capacité de concevoir des actions de développement et d'animation de ces structures et des programmes pédagogiques mais aussi d'encadrer la pratique aquatique. Ils doivent aussi savoir gérer l'entreprise et manager les personnels. Cette LP est très spécialisée sur la professionnalisation dans le milieu aquatique, un créneau porteur de débouchés pour les diplômés.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les compétences attendues sont clairement exposées, de même que les connaissances attendues pour les atteindre. Celles-ci sont acquises par des enseignements pluridisciplinaires puisqu'ils font appel aux sciences de gestion (management, marketing, communication) et aux activités physiques et sportives. Il faut noter l'obligation de valider l'enseignement « Organisation pratique du sauvetage et de la sécurité », pour obtenir l'unité d'enseignement (UE) « sauvetage et sécurité en milieu aquatique », ce qui est un point positif à verser au crédit de la formation. Autre atout important : ce diplôme délivre le titre de « Maître-nageur sauveteur » avec toutes ses prérogatives (Animation, Surveillance, Pédagogie, hors entraînement sportif) et permet d'obtenir la carte professionnelle correspondante. Les contenus et compétences visées par la formation sont conformes à la fiche déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La LP a comme particularité d'être spécialisée sur les activités aquatiques. Au niveau régional, elle semble être la seule sur ce secteur. Il faut noter, cependant, que les formations de licence générale en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) mention « entraînement sportif » avec spécialité « natation », sont présentes dans d'autres unités de formation et de recherche (UFR) en STAPS conférant également aux diplômés le titre de « Maître-nageur sauveteur » avec une qualification complète dans le</p> |

domaine de la natation et des activités aquatiques : initiation, surveillance des baignades mais aussi encadrement de pratiques compétitives. Il reste que la demande est très forte dans ce secteur des activités aquatiques et qu'il existe un fort déficit de maîtres-nageurs sauveteurs.

La LP bénéficie de l'appui recherche de la thématique Groupe d'analyse de la relation emploi-formation dans le domaine du sport (GREHSS) de l'équipe d'accueil Analyse comparée des pouvoirs (ACP).

La LP bénéficie de quelques partenaires locaux présentés de manière rapide et succincte et qui ne semblent pas très développés. Il n'y a pas de développement international.

Organisation pédagogique

La LP est accessible aux étudiants en formation initiale et en formation continue avec possibilités de validation des acquis professionnels et de validation des acquis de l'expérience. Elle est constituée de sept unités d'enseignement couvrant trois grands secteurs : le management, le milieu aquatique et la professionnalisation. La LP comprend 337 heures de cours dont la plupart sont des travaux dirigés, auxquelles il faut ajouter le projet tutoré (150 heures) et le stage en milieu professionnel de 300 heures, au minimum, dans une structure aquatique. Cette durée minimum (soit 8,57 semaines à raison de 35 heures par semaine) est inférieure aux trois mois minimums requis pourtant également annoncé dans le dossier.

Le dossier indique que les enseignements sont dispensés à 80 % par des professionnels. Le tableau relatif aux intervenants indique que 177 heures de cours auxquelles s'ajoutent 150 heures pour le stage et le projet tutoré sont dispensés par les enseignants de STAPS en 2017-2018 contre 236 heures par les professionnels. Le dossier comporte ainsi des incohérences entre les données transmises ce qui nuit à la compréhension pleine et entière de la situation. Les enseignants professionnels sont originaires de l'UPEM et la plupart rattachés au laboratoire.

L'environnement permet de travailler sur trois piscines différentes permettant de voir diverses approches du fonctionnement de ces structures. Cette mise en situation des étudiants sert de support à la formation et à l'acquisition des compétences.

Les certificats classiques développés dans les universités Certificat Informatique et Internet (C2I), test of English for International Communication (TOEIC) apportent des compétences supplémentaires aux étudiants. Ils bénéficient, s'ils le souhaitent, de modules de connaissance de l'entreprise et d'initiation à l'entrepreneuriat. Une plateforme numérique classique est à disposition des étudiants. Ces derniers ont la possibilité d'incuber des projets pédagogiques au sein d'une structure transversale, « La Centrif' » mais qu'ils ont jusqu'à présent ignorée.

Pilotage

La formation est pilotée par une équipe pédagogique avec à sa tête un responsable d'année. L'équipe enseignante se réunit en fin d'année pour faire le point sur le fonctionnement et le contenu du diplôme avec comme base l'évaluation des enseignements réalisée par les étudiants. Un conseil de perfectionnement est également réuni chaque année. On ne voit pas très explicitement la différence entre les attributions de l'équipe pédagogique et celles du conseil de perfectionnement, excepté que ce dernier est composé de l'équipe pédagogique et de deux étudiants.

Les professionnels et enseignants-chercheurs sont présents à part égales avec les enseignants de l'université dans les jurys. Le pilotage de la formation et l'attention envers les étudiants apparaît comme un souci permanent.

Résultats constatés

La LP a un recrutement diversifié, un quart des étudiants venant des différentes licences de l'UPEM, un quart sont en reconversion professionnelle et la moitié venant d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ou d'un diplôme universitaire de technologie (DUT). Malgré tout, les effectifs sont faibles entre sept et dix-sept suivant les années de 2012 à 2017. Ce point est surprenant lorsqu'on connaît les besoins importants du milieu aquatique en particulier dans une région qui semble assez bien lotie en équipements aquatiques.

Le taux de réussite est important, environ 80 % en moyenne de 2012 à 2017, mais lorsqu'on consulte le tableau des emplois à l'issue de la licence, il est surprenant de constater que seuls quatre ou cinq diplômés déclarent avoir un emploi en moyenne chaque année. Il y a là un point qui mériterait d'être explicité. Le taux de poursuite d'étude est assez significatif (33 %) ce qui n'est pas l'objectif d'une LP. Il existe un suivi des étudiants mais, selon

le dossier, les données ne sont pas vraiment utilisables car la formation est trop récente.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une spécialisation sur le milieu aquatique, très porteur *a priori* d'emplois.
- Une volonté de professionnaliser.
- Un bon taux de réussite.

Principaux points faibles :

- Des effectifs faibles alors que la demande semble très forte et aurait tendance à augmenter dans ce secteur.
- Une insertion professionnelle faible alors que le bassin d'emplois est important.
- Un taux de poursuite d'étude assez significatif.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Animation gestion organisation des activités physiques et sportives* occupe un créneau qui apparaît très porteur d'emplois. Le choix d'une licence professionnelle dans ce secteur semble judicieux. Il reste qu'une étude attentive des emplois potentiels s'avère nécessaire afin d'augmenter le nombre de diplômés obtenant un emploi stable.

Parallèlement, une meilleure communication autour de cette formation devrait permettre d'augmenter les effectifs. L'attractivité de cette LP peut aussi souffrir de la coexistence de licences générales *STAPS* mention entraînement sportif. En effet, les spécialistes de natation de ces licences générales deviennent Maître-nageur sauveteur, avec une qualification complète dans le domaine de la natation et des activités aquatiques : initiation, surveillance des baignades mais aussi encadrement de pratiques compétitives. Cela leur confère des atouts qui peuvent être jugés prioritaires pour une structure aquatique et être une concurrence pour la licence professionnelle. Une réflexion stratégique sur le positionnement métier de la formation pourrait être envisagée pour intégrer les atouts évoqués.



LICENCE PROFESSIONNELLE ASSURANCE, BANQUE, FINANCE : CHARGÉ DE CLIENTÈLE

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, Banque, Finance – chargé de clientèle* se compose d'un unique parcours *Banque*. Elle vise à former des chargés de clientèle ou conseillers gestionnaires pour le secteur de la banque. La formation se compose de cinq unités d'enseignements visant les compétences classiques à acquérir pour les étudiants souhaitant exercer dans ce secteur.

La LP est rattachée au département Techniques de Commercialisation de l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Meaux. Elle est proposée en formation initiale et continue (1 groupe) et en apprentissage (1 groupe). Deux autres groupes sont délégués au Centre de Formation par Apprentissage (CFA) Descartes et au CFA Stephenson dans le cadre d'un partenariat.

ANALYSE

| Finalité |
|---|
| <p>Les connaissances et les compétences attendues sont clairement exposées. La structuration de la LP est cohérente avec la finalité poursuivie mettant en œuvre des enseignements visant à la professionnalisation. Les emplois visés sont parfaitement identifiés et offrent diverses opportunités au travers de plusieurs secteurs d'activité, comme en témoigne la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).</p> <p>Les enseignements plus académiques qui feraient le lien avec la recherche sont toutefois peu mis en avant. Il est à mentionner l'organisation d'une journée dédiée à la déontologie bancaire à l'IUT de Meaux.</p> <p>Les objectifs des deux groupes délocalisés au CFA Descartes et au CFA Stephenson sont comparables à ceux de la formation délivrée par l'IUT de Meaux.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Le positionnement de la formation est évoqué au sein de l'UPEM, de l'IUT et des CFA. Toutefois aucun détail n'est fourni par rapport aux autres formations de gestion permettant de développer des compétences proches. Aucune information n'est également évoquée sur les éventuelles LP positionnées sur ce créneau en région parisienne, ni sur les spécificités qu'elle présenterait par rapport à ces concurrents.</p> |

Etant donné le caractère professionnalisant de la LP, il est mentionné des contacts réguliers avec des entreprises du secteur ayant pour habitude d'accueillir des stagiaires ou des apprentis. Il est toutefois surprenant qu'aucun partenariat avec des associations professionnelles du secteur de la bancassurance ne soit présenté. Seuls des partenariats avec des institutions formant de potentiels candidats à cette LP sont évoqués dans le dossier. La formation bénéficie des partenariats développés par les CFA auprès des BTS notamment, qui constituent une source de recrutement. On peut regretter que les licences générales d'économie et de gestion ne soient pas mentionnées parmi ces sources de recrutement.

Organisation pédagogique

Concernant la maquette pédagogique, des incohérences apparaissent entre les *European Credit Transfer System (ECTS)* attribués à certains enseignements et le nombre d'heures de cours auquel ils donnent lieu. A titre indicatif, les modules « produits » et « gestion bancaire » sont tous les deux crédités de 3 ECTS alors qu'ils diffèrent fortement en matière de volume horaire alloué (36 heures vs. 21 heures). A l'exception du module de « gestion bancaire », on peut s'étonner de l'absence d'enseignements spécifiques aux métiers visés par la LP. On peut ainsi s'interroger sur l'absence de droit bancaire ou de droit de la famille en lieu et place d'un cours de droit social.

La LP est ouverte en formation initiale, par apprentissage et en formation continue. Concernant l'apprentissage, l'organisation se fait en partenariat étroit avec le centre de formation des apprentis qui aide notamment les étudiants à trouver des entreprises du secteur, susceptibles de signer un contrat d'apprentissage. Le rythme d'apprentissage ainsi que les outils de suivi mis en œuvre (mémoire, livret d'apprentissage...) sont classiques pour une formation par apprentissage. La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et 32 demandes ont déjà été adressées depuis 2013.

Un enseignement en anglais est prévu dans l'unité d'enseignement 1. Ce choix est pertinent compte tenu de l'internationalisation croissante des clientèles. L'UPEM permet de préparer des certificats de formation aux langues étrangères et, plus spécifiquement, à l'anglais. Outre ces certificats, la LP ne donne pas lieu à la délivrance d'autres certifications professionnelles.

Les outils numériques mis en place par l'UPEM sont également accessibles aux étudiants de la LP. Le CFA met également à disposition des étudiants des outils numériques.

Pilotage

L'organigramme du pilotage de la formation n'est pas clair. Il semble qu'il y ait plusieurs responsables selon les trois sites sur lesquels la formation est délivrée. L'existence et les qualités d'un responsable global ne sont pas précisées. Deux enseignants-chercheurs (E-C.) sont présents dans l'équipe pédagogique et assurent à peine plus 5 % des enseignements dispensés aux groupes de l'IUT de Meaux. Il existe ainsi un déficit important d'E-C. dans l'équipe pédagogique. Il est surprenant de constater que plus de 40 % des enseignements assurés par les intervenants professionnels le sont par des retraités. Pour ce qui est des groupes qui suivent leur formation dans l'un des deux CFA partenaires, il convient de souligner qu'aucun cours n'est dispensé par des E-C. Ils sont assurés par des formateurs, terme peu précis pour juger de leur implication dans le secteur et de leurs compétences métier, des consultants ou des professionnels. Le niveau de compétence et de responsabilité des professionnels sont en adéquation avec le contenu de la formation. Sur la quarantaine d'enseignants et intervenants extérieurs que comprend la formation, seuls quatre interviennent sur deux sites, ce qui peut nuire à son pilotage.

Un conseil de perfectionnement est mentionné. Il implique les membres de l'équipe pédagogique, des professionnels, des représentants étudiants et un membre du CFA. Le compte-rendu du dernier conseil aurait été apprécié. Une réflexion autour des compétences acquises lors de cette formation est appréciable.

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences sont classiques. L'évaluation des enseignements par les enseignants n'est pas réalisée mais sera généralisée à partir de 2018. Toutefois, le CFA met en œuvre cette évaluation. L'observatoire des formations et des insertions professionnelles et évaluation montre que les étudiants sont à 72 % satisfaits de la formation en 2017.

Résultats constatés

Les effectifs, et par voie de fait, le nombre de groupes varient d'une année sur l'autre (de 84 à 148 étudiants sur la période étudiée). La raison avancée est la variation de la demande des banques. Le taux de réussite à la LP, avoisinant les 91 %, est très satisfaisant. Le taux d'abandon oscille entre 4 % et 10 % au cours de la période étudiée sans qu'aucune analyse de ces échecs ne soit livrée. Le détail de ces résultats par type de formation (initiale, apprentissage et continue) n'est pas accessible.

La présentation des résultats de l'insertion professionnelle des diplômés souffre des mêmes lacunes. Le taux de réponse à ces enquêtes est satisfaisant (75 %). L'insertion professionnelle des diplômés à trente mois est faible (41 % pour la promotion de 2015). Aucun détail n'est apporté sur la nature des emplois occupés par les diplômés. Corrélativement, le taux de poursuite d'études en master ou dans d'autres formations apparaît très élevé pour une LP (55 % pour les diplômés de 2015).

Sur les trente-deux demandes de VAE reçues, treize ont débuté leur VAE, quatre sont en cours d'accompagnement, trois ont validé leur licence et deux devaient soutenir courant 2018.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une licence professionnelle qui répond aux besoins d'un métier spécifique.
- Une formation ouverte à plusieurs types de formation (initiale, apprentissage, continue).

Principaux points faibles :

- Un taux de poursuites d'études élevé (41 %).
- Une insertion professionnelle à trente mois faible (54 %).
- Un nombre insuffisant d'enseignants-chercheurs et une forte représentation d'intervenants retraités parmi les professionnels.
- Un organigramme du pilotage de la formation peu clair et faiblement structuré entre les groupes délégués aux CFA et l'IUT.
- Une maquette pédagogique laissant trop peu de place aux enseignements spécifiques au métier de chargé de clientèle .

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La raison d'être de la licence professionnelle (LP) *Assurance, Banque, Finance – chargé de clientèle* s'exprime au travers du métier clairement identifié de chargé de clientèle auquel elle forme. Néanmoins, l'importance du taux de poursuite d'étude tout comme la faible insertion professionnelle, remettent en cause le caractère professionnalisant de la LP. Une réflexion sur la transformation de cette LP en parcours d'une licence générale pourrait être envisagée, transformation qui pourrait permettre une mutualisation des équipes enseignantes et un renforcement de la part des enseignements assurés par des enseignants-chercheurs qui doivent être impérativement renforcés.

En effet, pour une formation universitaire, la présence de seulement deux enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique (dont un seul rattaché à l'UPEM) apparaît surprenante. Le recrutement d'autres enseignants-chercheurs permettrait en outre d'établir des rapprochements plus importants avec le monde de la recherche, même si la formation a une visée professionnelle. La recherche sur le domaine de la banque et de l'assurance est très fournie en France et, en particulier, à Paris. De nombreux résultats ont une application pratique directe dans les institutions bancaires. Il est dommage de ne pas en faire bénéficier les étudiants et, réciproquement, les chercheurs.

Au regard du faible nombre de professionnels en activité du secteur intervenant à l'IUT de Meaux, il conviendrait également de développer des rapprochements avec le milieu bancaire et les associations bancaires professionnelles sous la forme de partenariats explicites. Notamment, les centres de formation aux métiers de la banque pourraient être des partenaires pertinents. Enfin, pour une meilleure compréhension de la coordination entre l'IUT de Meaux et les deux CFA, le pilotage de la formation aurait mérité d'être mieux explicité.

Enfin, il faudrait repenser la maquette pédagogique pour la rendre plus spécifique et mieux équilibrée en termes d'ECTS et d'heures de cours.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCE ET DISTRIBUTION

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Commerce et Distribution* de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) propose une spécialisation en *Management du point de vente* selon le modèle de l'alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation) comportant deux parcours. Le premier est spécialisé en *Management du point de vente - commerce et services* ; le second est spécialisé en *Management du point de vente - commerce alimentaire*. L'institut universitaire de technologie (IUT) de Marne-la-Vallée délègue l'organisation de la formation auprès du centre de formation par apprentissage (CFA) Descartes à Champs-sur-Marne (77) pour le parcours *Commerce et services* et auprès du Centre Interprofessionnel de Formation et de Commerces de l'Alimentation (CIFCA) à Paris (18^e) pour le parcours *Commerce alimentaire*.

ANALYSE

| |
|--|
| Finalité |
| <p>La LP forme des étudiants aux fonctions de managers de points de vente (assistant chef de rayons, manager de magasin, conseiller technique en point de vente) qu'il s'agisse de petites, moyennes ou grandes surfaces, et à plus long terme aux fonctions de chefs de secteur, chefs des ventes dans des structures commerciales. La formation est focalisée sur la gestion des flux, la vente et le management des équipes.</p> <p>Deux parcours distincts sont proposés : <i>Management du point de vente - Commerce et services</i> et <i>Management du point de vente - Commerce alimentaire</i>. Les débouchés sont précisés pour chaque parcours. Le CFA Descartes et le CIFCA pilotent ces parcours, assurant une très grande proximité avec les praticiens du secteur qui interviennent dans la formation au niveau de la conception de l'offre pédagogique ou de l'enseignement.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Il existe une trentaine de LP de ce type en France. En région parisienne, l'Université Paris-est Créteil (UPEC) propose également cette mention mais le bassin de recrutement des étudiants et d'emploi des diplômés est suffisant pour justifier leur coexistence pour le parcours <i>Management du point de vente - Commerce et services</i> ; en revanche les effectifs plus modestes du parcours <i>Management du point de vente - Commerce alimentaire</i> posent la question de cette concurrence.</p> <p>La LP attire essentiellement des titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) ou d'un brevet de</p> |

technicien supérieur (BTS). Le CFA Descartes a signé deux conventions avec des Lycées.

Plusieurs entreprises sont partenaires de la LP : Auchan, Métro et Castorama pour le parcours *Management du point de vente - commerce et services*; Carrefour (Market & City), Monoprix et Casino pour le parcours *Management du point de vente - commerce alimentaire*. La collaboration entre le CFA et le CIFCA est évoquée, de même que des partenariats avec Pôle Emploi et le Fongecif pour les candidats relevant de la formation continue et de la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais le dossier ne développe pas ces éléments.

La formation se veut très locale : le bassin d'emploi est très clairement la région parisienne (voire l'Est et le Nord-Est de cette zone géographique). L'adossement à la recherche n'est pas mentionné sous une autre forme que celle de la méthodologie associée aux projets tutorés.

Tous ces éléments indiquent que la LP semble bien positionnée dans son environnement académique et économique. Le positionnement du parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire* par rapport au parcours *Management du point de vente - Commerce et services* n'apparaît pas évident toutefois.

Organisation pédagogique

Les étudiants suivent la formation en alternance et en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Les semaines de cours et de présence en entreprise sont alternées. Le suivi des apprentis est continu, équilibré et se fonde sur un livret d'apprentissage numérique.

La LP est bien construite et s'appuie sur une organisation pédagogique pertinente en reposant sur un socle commun (trois unités d'enseignement - UE) consacré à la gestion, au commerce et au management. L'élaboration et la réalisation d'un projet tutoré (UE 4) et d'un projet professionnel (UE 5) répondant à une problématique d'entreprise complètent l'offre pédagogique. L'UE 2 tient compte des spécificités intrinsèques de chaque parcours (commerce et services / alimentaire).

La formation offre la possibilité d'acquérir de multiples compétences additionnelles parmi lesquelles l'accompagnement pour le test of English for International Communication (TOEIC), le projet Voltaire...

Pilotage

Dans le cadre d'une convention de partenariat, l'IUT Marne-la-Vallée délègue l'organisation et la pédagogie du parcours *Management du point de vente - Commerce et services* au CFA Descartes (Champs-de-Marne 77) et du parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire* au CIFCA. Il existe un responsable pédagogique pour chaque mention (au CFA et au CIFCA) et également un responsable de formation pour la mention à l'IUT. Le pilotage des volets pédagogiques et administratifs de la formation sont assurés par le CFA Descartes. C'est également le cas du recrutement des étudiants.

Au sein du CFA Descartes et du CIFCA, les intervenants provenant du monde professionnel représentent la majorité de l'équipe pédagogique. Néanmoins, l'équipe pédagogique n'est pas équilibrée car aucun enseignant-chercheur ou enseignant de l'IUT ne fait partie de l'équipe pédagogique, cela remettant en cause le caractère universitaire de la LP.

Il existe des comités de pilotage et de perfectionnement au niveau des parcours mais pas encore au niveau de la mention. Ce devrait être le cas en 2018-2019.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont classiques. La réflexion concernant la démarche compétence est amorcée mais elle n'a pas encore été mise en œuvre.

Résultats constatés

Les effectifs sur le dernier contrat oscillent entre 50 et 80 étudiants (total des deux parcours) et semblent se stabiliser autour de 55-60, avec une forte proportion d'étudiants inscrits dans le parcours *Management du point de vente - commerce et services* (45 étudiants environ). Le parcours *Management du point de vente - commerce alimentaire* accueille moins de 15 étudiants (13 en 2017/2018).

Le taux de réussite de 70 % est faible pour une LP. En 2016/2017, le taux d'abandon était de 28 % (11/39) pour le parcours *Commerce et services* et 23 % (3/13) pour le parcours *Commerce alimentaire* sans pour autant qu'une explication ne soit donnée.

L'université réalise des enquêtes de satisfaction pour l'ensemble de ses licences (taux de satisfaction de 72 %)

mais au niveau de la mention, les retours demeurent informels.

L'insertion professionnelle et le devenir des diplômés sont évalués par l'UPEM via son Observatoire. Le taux de réponse de 60 % sur les diplômés de 2015 est bon. Cette enquête montre un taux de poursuite d'étude bien trop important pour une LP (45 % lors de l'enquête de 2018 sur les diplômés de 2015) et une insertion professionnelle très médiocre (35 % d'insertion à trente mois parmi les répondants diplômés en 2015).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une forte professionnalisation de la formation.

Principaux points faibles :

- Une absence d'enseignants-chercheurs.
- Un pilotage de l'UPEM qui semble très distant (formation sous-traitée).
- Une absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention.
- Un taux de poursuite d'étude trop important à l'issue de la formation (45 %).
- Un taux d'abandon conséquent (autour de 25 %).
- Une insertion professionnelle médiocre à trente mois (35 %).
- Des effectifs faibles pour le parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire*.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Commerce et Distribution* de l'UPEM est bien inscrite dans l'univers professionnel de référence avec des partenariats et une place très importante laissée aux praticiens dans la maquette pédagogique. En revanche, il apparaît qu'aucun enseignant-chercheur n'intervient dans la formation. Cela pose problème pour une formation universitaire d'autant plus que le rôle de l'IUT dans le pilotage pédagogique est peu détaillé et que la gestion tant administrative et pédagogique semble concrètement sous-traitée au CFA Descartes et au CIFCA qui apparaissent très autonomes. Si l'UPEM souhaite conserver dans son offre de formation cette LP il importera de revoir en profondeur le pilotage et la composition de l'équipe pédagogique. La mise en place d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention paraît également indispensable.

Par ailleurs, le taux de poursuite d'étude à l'issue de la LP interroge sur l'opportunité de transformer cette dernière en parcours de licence générale. En tout état de cause, la LP ne répond pas aux attentes d'une insertion professionnelle immédiate et son insertion à trente mois reste très médiocre pour une filière professionnalisante. Il faudra également que l'équipe pédagogique s'interroge sur le taux d'abandon en cours d'étude.

Enfin, la distinction entre les deux parcours ne semble pas significative et les faibles effectifs du parcours *Management du point de vente - Commerce alimentaire* (13 apprentis) peuvent remettre en cause sa pertinence.



LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCIALISATION DE PRODUITS ET SERVICES

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Commercialisation de produits et services* de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) propose deux parcours *Responsable de développement commercial* (RDC) et *Responsable du développement de projet* (RDP) en alternance, en formation initiale (FI) et en formation continue (FC). Les deux instituts universitaires de technologie (IUT) de Marne-la-Vallée et Meaux pilotent ces parcours en FI et FC, et délèguent l'organisation de l'alternance auprès de trois organismes : le centre de formation par l'apprentissage (CFA) Descartes à Champs-sur-Marne, le CFA ACE (Paris 18^e) et le Lycée Cabrini de Noisy-le-Grand.

La formation est focalisée sur les activités commerciales. Ses diplômés exercent notamment les fonctions d'assistant commercial, chargé de clientèle, management de la force de vente ou chargés de mission.

ANALYSE

Finalité

La LP Commercialisation de produits et services propose de former des étudiants au développement de l'activité commerciale (animation d'un réseau de distribution, développement de marchés, pilotage de projets commerciaux) en B to B (business to business) ou B to C (business to customer). La formation est assez typique des formations de gestion avec un panorama de cours allant du marketing à la gestion financière ; elle est centrée sur les compétences et techniques de commercialisation.

Deux parcours distincts sont proposés : RDC et plus récemment RDP. La différenciation des deux parcours n'est pas évidente en terme de contenu (une seule UE différencie les deux parcours). Ils ont été construits avec la collaboration des intervenants professionnels (praticiens) et des partenaires institutionnels (CFA). Les débouchés sont précisés pour chaque parcours et apparaissent assez proches. Les métiers visés correspondent à ceux d'assistant commercial, de chargé de clientèle, de management de la force de vente ou de chargés de mission.

Positionnement dans l'environnement

La LP s'inscrit dans le prolongement de l'offre de formation de l'UPEM à l'IUT (TC – technique de commercialisation et GEA – gestion des entreprises et administration en particulier) et de plusieurs BTS (brevet de techniciens supérieurs) tertiaires. Deux autres universités parisiennes proposent ce même diplôme mais elles sont éloignées géographiquement. Le recrutement est essentiellement assuré localement et dans le grand-est parisien.

Trois partenariats académiques sont mentionnés ; ils correspondent à la délégation de la formation auprès de deux CFA (CFA Descartes à Champs-sur-Marne et le CFA ACE - Paris 18^e) et d'un Lycée (Lycée Cabrini à Noisy-le-Grand). Le CFA Descartes a lui-même formalisé un partenariat auprès de deux autres Lycées (Louis Lumière à Chelles, et Jean Moulin à Torcy) par le biais de conventions. Aucun partenariat avec des entreprises de la région ne semble être formalisé au-delà de l'accueil de stagiaires. C'est également le cas des partenariats avec Pôle Emploi et le Fongecif pour les candidats relevant de la formation continue et demandant la validation du diplôme dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais le dossier ne développe pas ces éléments.

L'adossement à la recherche n'est pas mentionné sous une autre forme que celle de la méthodologie associée aux projets tutorés. Par ailleurs, aucune information n'est fournie concernant l'adossement aux unités ou laboratoires de recherche.

Il n'existe pas de partenariat à l'international. Toutefois, près de la moitié des étudiants relevant de la formation initiale (IUT de Meaux) réalisent leur stage de douze semaines à l'étranger.

Organisation pédagogique

La formation est structurée de façon classique en cinq unités d'enseignement (UE) : la première est spécifique à chaque parcours, les UE 2 et 3 correspondent au tronc commun, et les UE 4 et 5 renvoient à la professionnalisation avec les projets tutorés, les stages ou l'alternance. Le contenu des UE est réactualisé chaque année avec l'ensemble des institutions partenaires pour tenir compte des évolutions des métiers.

Le rythme et les modalités de professionnalisation sont bien exposées. La professionnalisation occupe une place centrale. Le suivi personnalisé des étudiants est également clairement exposé et repose sur des outils numériques (livret d'apprentissage en ligne).

Le parcours RDC fait l'objet de nombreuses demandes de validation des acquis de l'expérience (VAE), 46 depuis 2014. Six VAE ont déjà été réalisées et sept sont en cours. Le parcours RDP n'a fait l'objet d'aucune demande en la matière.

La formation offre la possibilité d'acquérir de multiples compétences additionnelles : accompagnement pour le test of English for International Communication (TOEIC), formation de secourisme, module « connaissance / confiance en soi ». D'autres compétences et certifications sont proposées sur certains sites (ex. Digital à Meaux ; projet Voltaire (orthographe), bureautique et numérique sur le CFA Descartes...).

Pilotage

L'IUT de Marne-la-Vallée coordonne l'organisation globale des deux parcours et délègue l'organisation de la formation en alternance à trois partenaires : le CFA Descartes, le CFA ACE (Paris 18^e) et le Lycée Cabrini (Noisy-le-Grand). L'IUT de Meaux propose aussi le parcours RDC. Les responsables locaux des parcours assurent le fonctionnement pédagogique et administratif de chaque parcours. Le recrutement est assuré par l'IUT de Meaux ou par les CFA partenaires.

Deux tiers (64 %) des enseignements de la mention sont assurés par des praticiens. Toutefois, la proportion enseignants / praticiens est extrêmement variable selon les modalités de la formation choisies par les étudiants. La FI n'en accueille que 15 %, ce qui est inférieur au cadrage des LP, alors que la formation en alternance en compte 76 %. Par ailleurs, le parcours RDC compte un seul enseignant-chercheur et le parcours RDP probablement un aussi. C'est bien trop peu pour une formation universitaire.

Il existe des comités de pilotage et de perfectionnement mais il est difficile de savoir s'ils ont lieu au niveau des parcours et/ou au niveau de la mention. La participation des étudiants aux conseils de perfectionnement ne semble pas prévue. Les modalités d'évaluation des connaissances sont classiques. La réflexion concernant la démarche compétence est amorcée mais elle n'a pas encore été mise en œuvre.

Résultats constatés

Les données concernant les effectifs prêtent à confusion. Dans le dossier d'auto-évaluation, il est indiqué qu'en FI, à l'IUT de Meaux, les effectifs sont stables depuis trois ans (vingt étudiants par an – un étudiant en FC). En alternance, les effectifs sont en (forte) hausse et s'élèvent à cinquante apprentis par an. Toutefois, les documents annexes font état de 120 inscrits pour l'année en cours (70 dans le parcours RDC et 50 dans le parcours RDP). Le taux moyen de réussite au diplôme est de 86 % (sur les quatre dernières années).

L'insertion professionnelle et le devenir des diplômés sont évalués par l'UPEM via son observatoire. L'enquête à trente mois (et sur les cinq dernières années), montre que 86 % des diplômés ont un emploi stable (CDI dans 86 % des cas). Le temps moyen d'accès à un emploi est de deux à quatre mois. La poursuite d'étude semble être la norme pour les diplômés du CFA ACE (20 sur 25), ce qui n'est pas la vocation des licences professionnelles. Notons que les cinq autres diplômés sont embauchés en CDI.

Le taux de satisfaction au niveau de la mention est très bon : 93 %, mais il semble que l'enquête ne concerne que le site de Meaux.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une bonne professionnalisation de la formation .
- Une grande variété des modalités de formation (FI, alternance) et des sites de formation.
- Une bonne insertion professionnelle à trente mois (86 %) et sur des emplois stables.

Principaux points faibles :

- Un pilotage laissant une très grande autonomie aux partenaires pédagogiques.
- Une équipe pédagogique ne comportant qu'un seul enseignant-chercheur.
- Une trop faible proportion de praticiens (15 %) sur le site de Meaux.
- Une faible différenciation des deux parcours visant des métiers très proches.
- Une poursuite d'étude pour le parcours RDP (au CFA ACE, Paris 18^e) de 80 % qui ne correspond pas à la vocation d'une licence professionnelle.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Commercialisation de produits et services* propose une formation professionnelle qui séduit un nombre croissant de candidats, en alternance en particulier. Cette croissance est passée par une délégation de la gestion administrative et pédagogique auprès de trois partenaires (deux CFA et un Lycée). Les CFA Descartes et le CFA ACE (Paris, 18^e) apparaissent très autonomes. Le rôle de l'IUT de Marne-la-vallée dans le pilotage global (et pédagogique en particulier) est évoqué mais peu détaillé.

La place laissée aux praticiens dans la maquette pédagogique est forte, ce qui est logique pour une LP, sauf pour le site de Meaux (15 % de praticiens) ce qui est bien trop peu. En revanche, un seul enseignant-chercheur intervient dans l'ensemble de la formation. Cela pose un vrai problème pour une formation universitaire.

Les comités de pilotage et/ou conseils de perfectionnement sont évoqués au niveau des sites mais sans que l'on puisse savoir s'ils sont organisés au niveau des parcours et de la mention. La distinction en termes de contenu est peu évidente d'autant plus que les métiers visés sont très proches.

Enfin, si les taux d'insertion professionnelle sont bons (voire très bons) dans l'ensemble à trente mois, la poursuite d'étude (80 %) pour le parcours RDP pose problème pour une LP. Il conviendrait de la repenser en tant que parcours d'une licence générale.



LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES ACHATS ET DES APPROVISIONNEMENT

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Gestion des Achats et des Approvisionnements* est proposée par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM. Elle vise à former des professionnels de niveau intermédiaire (*middle management*), capables de mettre en œuvre la politique d'achats et d'approvisionnements des entreprises, d'en assurer l'exécution, le suivi et l'évaluation. Elle est ouverte en formation initiale, en alternance et en formation continue. Elle est proposée en partenariat avec le centre de formation des apprentis (CFA) Descartes pour la gestion des apprentis et avec trois partenaires (PROMEO, Pôle formation 58-69 et l'ESGCI (Ecole du groupe Ecole Supérieure de Gestion) accueillant des étudiants en contrats de professionnalisation ou dans le cadre d'un double diplôme.

ANALYSE

| Finalité |
|--|
| <p>La LP a pour objectif d'offrir aux étudiants les techniques, outils et méthodes spécifiques à l'exercice du métier d'acheteur dans les entreprises. Dans un environnement économique fortement concurrentiel, ces dernières ont besoins d'optimiser la fonction achat et approvisionnement afin de réduire leurs coûts et d'être plus compétitives. Les compétences multiples liées au métier d'acheteur ainsi que les débouchés professionnels sont clairement définis et explicités. Les métiers visés sont principalement ceux d'acheteurs juniors, gestionnaires d'approvisionnements, chargés d'e-achat.</p> <p>Aucun supplément au diplôme n'est délivré à l'issue de la formation ce qui n'est pas conforme à la réglementation. Les étudiants peuvent valider en fin d'année la compétence d'acheteur par le biais d'une étude de cas équivalente au Certification de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM).</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Cette LP est l'une des deux seules en Île-de-France et l'une des neuf de cette spécialité en France. Elle est ouverte aux étudiants titulaires d'un BAC+2 économie-gestion, d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) en Techniques de commercialisation, Qualité Logistique Industrielle et Organisation, ou d'un brevet de technicien supérieur (BTS) en Assistant manager ou Management des unités commerciales.</p> <p>En raison de la forte demande du secteur liée à la spécialité de cette LP, trois partenariats ont été établis avec PROMEO (Pôle de formation des industries technologiques financé par l'UIMM - Union des industries et des</p> |

métiers de la métallurgie, le MEDEF et la Région Haut de France) en contrat de professionnalisation dans le bassin de l'Yonne, le Pôle Formation 58-69 (Sens) en contrat de professionnalisation sur le bassin de l'Oise et l'ESGCI (Ecole du groupe Ecole Supérieure de Gestion) dans le cadre d'une double diplomation. Un partenariat est également établi avec le centre de formation des apprentis (CFA) Descartes pour la gestion des apprentis.

Bien que dans le dossier il est fait mention de fortes relations avec de grandes entreprises dans le cadre de l'alternance (BNP, SANEF, SNCF), aucun partenariat spécifique et formel n'est conclu. L'articulation entre la formation et la recherche se fait à travers les activités de recherche du laboratoire DICEN-IDF (Dispositif d'information et de communication de l'ère numérique – Île-de-France). Le responsable pédagogique (enseignant-chercheur) axe ses recherches sur les pratiques pédagogiques et les met en pratique dans ses enseignements. Par ailleurs, dans le cadre des projets tutorés, les étudiants bénéficient de cours d'initiation à la recherche.

Organisation pédagogique

La maquette pédagogique de la LP comprend 8 UE (unités d'enseignement) pour un volume global de 400 heures d'enseignements et de 150 heures dédiées aux projets tutorés. Trois UE sont liées à la spécialité de la formation (achat dans l'économie, méthodes d'achat, outils d'achat), trois UE sont portées sur des compétences associées (qualité et environnement, gestion financière et communication) et deux UE sur la professionnalisation (projet tutoré et activité professionnelle). Les matières constitutives de chaque UE sont clairement présentées. Ce programme, conçu en collaboration avec les professionnels, est en cohérence avec les métiers visés et répond aux besoins des entreprises pour lesquelles l'achat et l'approvisionnement sont des activités stratégiques.

La formation est proposée en formation initiale (10 à 20 % des effectifs), en alternance (60 à 70 %) et en formation continue (10 à 20 %). Cette mixité de statuts permet d'accueillir des étudiants de profils différents et d'élargir le champ de recrutement. Le rythme de l'alternance est de quatre semaines de cours et dix semaines en entreprise. Avec le partenaire ESGI, ce rythme est de deux jours de cours et trois jours en entreprise.

Des VAE sont possibles et la formation reçoit en moyenne six demandes par an. Aucun chiffre n'est communiqué sur les dossiers validés partiellement ou totalement. La LP peut accueillir des étudiants handicapés ou les personnes aux situations particulières (sportifs de haut niveau...).

Les partenariats conclus avec l'ESGCI, PROMEO et le Pole Formation 58-89 permet de mixer les équipes et les pratiques pédagogiques (Business Games, les études de cas...). En plus d'un cours d'anglais, certains enseignements sont dispensés en anglais ce qui est essentiel, la maîtrise de la langue anglaise étant indispensable pour la négociation avec les fournisseurs étrangers.

La durée de stage de 16 semaines est supérieure à la durée moyenne dans les LP (douze semaines). Les étudiants peuvent bénéficier des services du pôle insertion professionnelle de l'UPEM pour leurs recherches d'alternance, de stage et d'emploi. Pour les étudiants-entrepreneurs, l'université dispose d'une structure d'accompagnement à la création d'entreprise (PEPITE).

La place du numérique est classique. Au cours de leur cursus, les étudiants peuvent valider le Certificat informatique et internet (C2I) et les certifications Test of English for International Communication (TOEIC) ou équivalent.

Pilotage

La LP est pilotée par un enseignant-chercheur (EC) en informatique de l'UPEM, responsable de la formation, assistés d'un comité de pilotage constitué de tous les enseignants et auquel participent les professionnels et les étudiants. Ce comité a pour mission d'adapter les enseignements à l'évolution des besoins des entreprises. La formation dispose également d'un conseil de perfectionnement sans malheureusement la participation des étudiants. Cette participation sera effective à partir de l'année académique 2018/2019. Il semble que les attributions dévolues au comité de pilotage soient les mêmes que celles du conseil de perfectionnement.

Les professionnels sont fortement impliqués dans la pédagogie (plus de 60 % des enseignements) et dans l'administration (recrutement, évaluation...). Le reste des enseignements est assuré par un EC en informatique, un doctorant en information-communication et un enseignant du second degré de l'UPEM (25 % environ) ; les enseignants des établissements partenaires (ESGCI, Proméo et Pôle formation 58-89) assurant le complément. L'absence d'enseignants-chercheurs en science de gestion est problématique. Les modalités de contrôle de connaissances, la composition des jurys de la formation sont clairement établis. Il n'est pas précisé si les modalités de contrôle de connaissances sont communiquées aux étudiants.

L'analyse et le suivi des flux entrants et sortants des étudiants, des résultats obtenus et de l'insertion sont effectués et communiqués aux étudiants, mais à des fréquences non précisées ou non régulières. L'admission est effectuée à l'issue d'un examen de dossiers et des entretiens.

Résultats constatés

La LP a vu ses effectifs plus que doubler en six ans passant de 45 inscrits en 2012/2013 à 111 inscrits en 2017/2018. Le taux d'abandon est en moyenne de 10 % par an. Le taux de réussite affiché de 95 % est très satisfaisant.

L'enquête d'insertion professionnelle à 30 mois est réalisée par l'UPEM (l'enquête à 18 mois n'a pas été communiquée). Le taux de réponse à cette enquête est élevé même si le nombre de répondants à tendance à diminuer (taux de réponse de 74 % pour les diplômés de 2011 contre un taux de réponse de 62 % pour les diplômés de 2015). Le taux de poursuite d'étude est anormalement élevé de l'ordre 60 % sur les deux dernières promotions interrogées (2014 et 2015) ; et corrélativement l'insertion professionnelle à 30 mois est très faible (29 % et 38 % respectivement pour les promotions de 2014 et 2015).

L'évaluation de la formation et des enseignements est effectuée par les étudiants et il en ressort un taux de satisfaction de 90 %. Les résultats de cette enquête sont pris en compte dans l'amélioration de l'organisation pédagogique et des enseignements.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des partenariats de formation permettant une mixité des pratiques pédagogiques.
- Un effectif en constante progression.
- Un taux de participation élevé des professionnels.

Principaux points faibles :

- Une absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Un taux de poursuite d'études anormalement élevé (60 %).
- Une insertion professionnelle à 30 mois médiocre (38 %).
- Une mobilité étudiante (stage à l'international) faible.
- Une absence d'enquête sur le suivi des diplômés à 18 mois.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La fonction achat et l'approvisionnement est stratégique pour les entreprises quelles que soient leurs activités. A ce titre la LP *Gestion des achats et des approvisionnements* répond à leurs besoins et elle a toute sa place dans l'environnement économique. Tout ceci constitue des arguments pour conclure des partenariats formels avec les entreprises, particulièrement celles ayant actuellement des relations fortes avec la formation (SNCF, BNP, RATP, UGAP). Néanmoins, le taux de poursuite d'étude anormalement élevé et la faible insertion professionnelle à 30 mois remettent en cause le caractère professionnalisation de la LP.

L'accent mis sur la formation en alternance doit être poursuivie. Toutefois, la répartition des enseignements entre professionnels et enseignants doit être revue afin d'accroître la part accordée aux enseignants-chercheurs et en particulier aux enseignants-chercheurs en science de gestion, domaine disciplinaire de rattachement de la LP.

La participation des étudiants au conseil de perfectionnement dès cette année est encouragée. Ces étudiants devront être informés lors d'une réunion de rentrée, de l'organisation pédagogique, des modalités de contrôles de connaissances, du règlement des examens, des enseignements qui seront dispensés en anglais. Le dossier ne

fournit aucune information sur ces points. Un livret d'accueil contenant toutes les informations nécessaires et utiles répondrait à ces préoccupations.

L'analyse et le suivi des données statistiques de la formation doivent être plus précis, cohérents et détaillés : nombre de candidatures, profils des étudiants retenus selon leurs origines académiques et géographiques, nombres d'inscrits à l'UPEM et chez les partenaires, insertion professionnelle par fonctions et métiers, le salaire médian... Il faudrait aussi préciser la nature des partenariats de formation et leur fonctionnement. On ne sait pas par exemple si les recrutements sont communs, s'il y a co-diplomation ou double diplomation, ni les effectifs inscrits sur chaque site. Les chiffres fournis doivent permettre une analyse précise et pertinente de la LP.

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 Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* est portée par l'unité de formation et de recherche (UFR) Économie et Gestion de l'UPEM. La formation est ouverte en formation initiale classique avec stage, en formation continue et en apprentissage. Les cours sont mutualisés quels que soient les modes d'apprentissage (un seul groupe d'étudiants). La LP est aussi délocalisée dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut régional universitaire polytechnique (IRUP) de Saint Etienne.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les compétences et connaissances développées par la formation sont explicites et cohérentes avec les métiers visés. Elles sont celles d'un assistant de projet en développement associatif et communication (dans une grande organisation) et d'un chef de projet (dans une structure moyenne ou petite) : aide à la conception de projet, fixation des objectifs, mobilisation des ressources, respect des délais, suivi des résultats et des impacts.</p> <p>La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est explicite. Elle est dispensée à des étudiants en alternance. La LP est délocalisée dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut régional universitaire polytechnique (IRUP) de Saint Etienne. Les raisons de cet accord, la finalité et les objectifs poursuivis par ce parcours ne sont pas présentés.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Au sein de l'UPEM, la LP <i>Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire</i> s'inscrit dans la filière de formations en économie sociale et solidaire qui comporte aujourd'hui, outre la LP, un master Economie Sociale et Solidaire à l'Institut de formation des industries de santé (IFIS) et un parcours <i>Gestion des entreprises sociales et solidaires</i> (GESS) au sein du master Management.</p> <p>Au niveau régional comme national, cette LP se distingue par son interdisciplinarité ainsi que par la diversité des métiers préparés. En Ile de France, une autre LP <i>Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire</i> portée par l'université Paris X Nanterre est orientée vers les coopératives.</p> |

Le lien avec la recherche est fort pour une LP car étroitement associée à la chaire Economie sociale et solidaire (ESS) de l'UPEM. Des partenariats ont été noués dans le cadre de cette chaire. Des intervenants professionnels contribuent à cette formation, lors de l'alternance ou des soutenances de stages.

Il n'y a pas de mobilité sortante dans cette formation.

Organisation pédagogique

La LP est ouverte en formation initiale et en formation continue. Elle est organisée selon le mode de formation classique et d'un stage ainsi que selon le mode de l'alternance (par apprentissage). Les stagiaires en formation continue sont accueillis dans la formation mixte et bénéficient du même accompagnement pédagogique que les étudiants en formation initiale. Des modalités pédagogiques spéciales sont mises en place pour prendre en compte les besoins spécifiques d'étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, étudiants salariés... La formation est ouverte également à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'organisation pédagogique est équilibrée entre les cours théoriques et les cas pratiques. Ces cas pratiques sont à la fois collectifs et individuels et répondent à une commande d'une structure partenaire avec un enjeu professionnel marqué.

Un module d'aide à la recherche de stage (recherche offres, rédaction de lettre de motivation et de CV, simulation d'entretien, etc.) est proposé. Les modalités d'évaluation des stages ne sont précisées. Les étudiants sont amenés à travailler en mode projets pour le monde associatif. Ils doivent rédiger un projet collectif et deux projets individuels.

La possibilité de pratiquer les innovations pédagogiques est mentionnée. Aucun exemple lié directement à la formation n'est indiqué. Il n'est pas mentionné de dispositif de mise à niveau.

Les étudiants peuvent suivre une préparation au test of English for international communication (TOEIC) dispensée par le centre de formation des apprentis (CFA) Descartes et passer le test dans ce centre d'examen. Le certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES) leur est aussi accessible. En revanche, la LP ne prévoit pas de mobilité internationale.

Pilotage

L'équipe pédagogique est formée de trois enseignants-chercheurs et de nombreux intervenants professionnels (15) du milieu associatif. Leur niveau de compétence n'est pas mentionné mais il est surprenant que ce soit un éducateur sportif (travailleur indépendant) qui effectue les 32 heures de cours d'anglais. Seuls trois enseignants-chercheurs interviennent pour un total de 49 heures (environ 12 % des heures de la formation) ce qui est peu, et 88 % des heures sont assurés par des professionnels, ce qui semble excessif même pour une LP.

La chaire d'économie sociale et solidaire de l'UPEM se réunit deux fois par an. Elle joue le rôle de conseil de perfectionnement de la formation sans présence d'étudiants cependant. S'il est intéressant que la Chaire s'empare des questions pédagogiques liées aux différentes formations qui lui sont adossées (LP ou master), il n'en demeure pas moins qu'un conseil de perfectionnement propre à la LP et intégrant les différentes parties prenantes conformément à la réglementation en vigueur, permettrait qu'il s'empare des problèmes spécifiques à la LP. Jusqu'en 2018, aucune évaluation des enseignements par les étudiants n'a été effectuée.

Les étudiants sont sélectionnés sans que le mode de sélection ne soit précisé ; 80 % ont un diplôme de brevet de technicien supérieur (BTS) ou un diplôme universitaire de technologie (DUT).

Résultats constatés

Il y a 200 candidatures en moyenne pour 25 inscrits, signe d'une forte attractivité. Les effectifs localisés à Saint Etienne ne sont pas précisés. Aucune distinction entre les étudiants en formation initiale classique et ceux en formation par alternance n'est faite.

Le taux de poursuite d'étude est supérieur à 50 %, ce qui est très élevé pour une licence professionnelle.

Une enquête à trente mois est effectuée par l'observatoire de l'UPEM. Aucune enquête interne à la formation n'est mise en œuvre tout comme il ne semble pas y avoir d'enquête à 18 mois permettant de mesurer l'insertion professionnelle à l'issue de la formation.

A trente mois, le taux de chômage est de 4 %. La plupart des diplômés en emploi travaillent dans le monde associatif à la sortie de la LP. Ils occupent des postes de chargé de communication, chargé du développement

associatif ou, encore, chargé de partenariat, en correspondance avec les métiers visés.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un bon positionnement de la formation dans son environnement.
- Un adossement de la LP à la chaire Economie sociale et solidaire.
- Une pédagogie en mode projet.

Principaux points faibles :

- Un taux de poursuite d'études important (supérieur à 50 %)
- Une équipe pédagogique déséquilibrée laissant trop peu de place aux enseignants-chercheurs.
- Une composition du conseil de perfectionnement non conforme à la réglementation.
- Une absence totale d'information sur la délocalisation à Saint Etienne (modalités pédagogiques, équipe pédagogique, suivi des étudiants...).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* bénéficie d'un bon positionnement au sein de son environnement et d'un fort adossement à la chaire Economie sociale et solidaire. Néanmoins, elle rencontre également plusieurs difficultés qu'il importe de prendre en compte dans le cadre d'un renouvellement de la formation.

Le fort taux de poursuite d'études doit interroger sur la finalité de cette LP et son articulation avec le master Economie sociale et solidaire. Cela questionne sur l'opportunité de transformer cette LP en parcours d'une licence générale (Economie Gestion, par exemple) pour en faire un parcours spécifique comme cela se pratique dans d'autres établissements, tout en gardant l'alternance propice aux échanges avec le monde professionnel. Cela permettrait de faciliter le continuum licence / master au sein de l'UPEM sur ce domaine de l'économie sociale et solidaire. Cette perspective pourrait également s'inscrire dans un rapprochement entre la LP Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire et la LP Gestion des structures sanitaires et sociales. Cette solution présenterait aussi l'avantage de mutualiser l'équipe pédagogique et de renforcer la place des enseignants-chercheurs, actuellement insuffisante, et serait cohérente avec une poursuite en master sur le même thème de l'économie sociale et solidaire.

Sur le plan du pilotage, il importe de revoir la composition du conseil de perfectionnement afin d'associer les étudiants. Une réflexion sur un système d'évaluation de la LP par les étudiants devrait être conduite.

Enfin, la formation est-elle délocalisée sur Saint-Etienne dans le cadre d'un partenariat pédagogique. Or, aucune information n'est communiquée sur cette délocalisation ce qui laisse à penser que son pilotage pédagogique échappe à l'UPEM. Il convient donc d'examiner quelle est l'opportunité de maintenir cette délocalisation et le cas échéant de mettre en place des outils de pilotage. Il importera également de vérifier que l'équipe pédagogique inclut bien des enseignants-chercheurs de l'UPEM.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES STRUCTURES SANITAIRES ET SOCIALES

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Gestion des structures sanitaires et sociales* de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) est proposée en alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation) et en formation continue (25 % des effectifs). Cette formation s'adresse plus particulièrement aux étudiants titulaires d'une deuxième année de licence (L2) en économie ou gestion, d'un diplôme universitaire technologique (DUT) Gestion des entreprises et des administrations (GEA) et Carrières Sociales ou d'un brevet de technicien supérieur (BTS) SP3S (Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et social) ou Assistant de Gestion PME-PMI (petite et moyenne entreprise-industrie).

ANALYSE

| Finalité |
|---|
| <p>Les objectifs de la LP sont clairement expliqués. Elle comporte deux options proposées aux étudiants et stagiaires de la formation continue (FC) : une option Handicap et dépendance (gestion des structures d'accueil pour les personnes atteintes de handicap et les personnes âgées dépendantes) ; une option management (gestion des structures et établissements sanitaires et médicaux sociaux sans particularité).</p> <p>Les débouchés en termes de métiers sont nombreux en raison de l'explosion des besoins dans le domaine du sanitaire et du social depuis une quinzaine d'années même si, depuis quelques années, ils diminuent.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La LP <i>Gestion des structures sanitaires et sociales</i> constitue une voie de poursuite d'études pour les étudiants issus de formations économiques et de gestion désireux de s'orienter vers le management dans le secteur sanitaire et social. Elle a donc toute sa place au sein de l'offre de formation de l'UPEM. La concurrence est faible sur le plan régional (2 LP de ce type en Ile de France), mais également sur le plan national (5 LP qui ne sont pas en apprentissage).</p> <p>Adossée à la Chaire Economie Sociale et Solidaire de l'UPEM, elle comporte des assises scientifiques et développe deux enseignements d'initiation à la méthodologie de la recherche. Toutefois, avec un seul enseignant-chercheur intervenant dans la LP, le lien réel avec la recherche semble ténu.</p> |

La LP paraît également bien ancrée dans le domaine du sanitaire et du social à travers les nombreuses organisations du secteur qui accueillent les étudiants et les diplômés de la LP. De même, l'équipe de formateurs fait intervenir de nombreux professionnels issus du monde de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).

Organisation pédagogique

Au-delà des enseignements techniques propres au management et destinés à faciliter l'acquisition des compétences pour exercer un emploi dans le secteur, la LP apporte à ses étudiants des enseignements pour les sensibiliser à l'innovation en matière d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie *via* les projets tuteurés en groupe.

Les étudiants de la LP peuvent participer au cursus PEPITE (pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) qui leur permet d'acquérir des connaissances en matière d'entrepreneuriat pour développer leur esprit d'initiative et éventuellement créer leur propre entreprise.

L'environnement numérique des étudiants est classique. Ils bénéficient aussi de la possibilité de travailler en espace de *co-working* avec leurs enseignants ce qui permet des expérimentations en matière de classe inversée notamment. L'équipe pédagogique semble avoir créé une véritable dynamique pour faciliter l'autoformation des étudiants : projets en équipe, expérimentations, organisation de conférences, jeux d'entreprise...

Les étudiants bénéficient d'un accompagnement personnalisé leur permettant d'avoir des conseils et un suivi. La VAE (validation des acquis de l'expérience) et la VAP (validation des acquis professionnels) sont pratiquées (deux à trois demandes par an).

Pilotage

Le pilotage se fait en collaboration avec les enseignants-chercheurs de la chaire ESS de l'UPEM. Les représentants du monde professionnel sont à la fois associés à la formation et participent aux réunions pédagogiques. Il existe un comité de pilotage de la formation qui, au-delà de la réunion annuelle, se réunit une fois par trimestre avec la participation des étudiants qui élisent deux représentants. Il n'existe cependant pas de conseil de perfectionnement à proprement parlé. C'est le comité de pilotage de la chaire ESS qui en fait office.

L'équipe pédagogique est composée aux deux tiers d'intervenants professionnels (359 heures) et par 4 enseignants pour le dernier tiers (182 heures, dont un enseignant-chercheur à hauteur de 28h) ce qui dénote un déséquilibre du fait de la faible présence d'enseignants-chercheurs en nombre et en volume horaire.

Les modalités de contrôle des connaissances sont classiques et conformes à la réglementation. Les étudiants valident la LP s'ils obtiennent la moyenne générale, la moyenne au projet tuteuré et la moyenne au mémoire.

Les compétences acquises sont relevées sur le livret de l'apprenti pour ceux qui sont en alternance et communiquées au tuteur d'entreprise pour ceux qui relèvent de la FC.

Résultats constatés

Les effectifs inscrits sont constants (autour de 25 étudiants). Le taux de réussite se situe autour des 90%.

D'après l'enquête menée à 30 mois menée par l'UPEM sur le devenir des étudiants (taux de retour de 25%), le taux d'insertion des diplômés de la LP paraît relativement faible (37,4% sur la période 2012/2016) et, inversement, le taux de poursuite d'études est très élevé pour une LP (47,8%).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un bon ancrage scientifique avec l'adossement à la chaire ESS ;
- Un bon ancrage sur le terrain à travers les relations avec les entreprises qui accueillent les étudiants en alternance et sont pourvoyeuses de stagiaires de la formation continue ;

- Un pilotage de qualité excepté au niveau du conseil de perfectionnement
- Une équipe de professionnels issus du secteur conséquente et impliquée.

Principaux points faibles :

- Un taux d'insertion des diplômés faible pour une LP, en moyenne 37,4% sur la période ;
- Un taux de poursuite d'études trop important pour une LP (48%) ;
- Une place des enseignants-chercheurs trop faible

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Si le niveau du taux d'insertion continue à être aussi faible et le taux de poursuite d'études aussi élevé cela pose la question du positionnement de la LP *Gestion des structures sanitaires et sociales*. L'importance de ce taux de poursuite des études incite à l'assimiler à une licence généraliste.

Il pourrait être judicieux de rapprocher les LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* et *Gestion des structures sanitaires et sociales*. L'ensemble pouvant être également rapproché d'une licence généraliste existante (*Economie Gestion*, par exemple) pour en faire un parcours spécifique comme cela se pratique dans d'autres établissements. Cette solution présenterait aussi l'avantage de renforcer l'effectif des enseignants-chercheurs et serait cohérente avec une poursuite en master sur le même thème de l'économie sociale et solidaire.

Il conviendrait aussi d'essayer d'améliorer le taux de réponse à l'enquête d'insertion en sensibilisant à son intérêt les étudiants avant leur sortie du diplôme.

Enfin, il conviendrait de mentionner clairement dans la fiche la répartition des cours entre les intervenants professionnels et les enseignants-chercheurs et veiller à renforcer la présence de ces derniers.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Management et Gestion des Organisations* s'inscrit dans le champ de formation *Économie, management et administration des entreprises* de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée. La formation est généraliste et propose un parcours unique intitulé *Management Opérationnel des Entreprises* (MOE). Elle est dispensée en formation initiale et en formation continue à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Meaux (77), à l'École Française des Affaires (EFA) de Casablanca au Maroc, en alternance au Centre de Formation des Apprentis (CFA) Descartes de Champs-sur-Marne (77) et à l'Université Technologique d'Enseignement Consulaire (UTECH) d'Avon (77).

ANALYSE

| |
|--|
| Finalité |
| <p>Les objectifs professionnels présentés dans le dossier visent à former les étudiants à la fonction de manager junior, de manager de proximité, bien que les débouchés énoncés soient davantage orientés vers des métiers d'assistant manager. L'accent est mis sur le volet « management opérationnel », alors que l'unité d'enseignement (UE) GRH (gestion des ressources humaines) et management d'équipe ne représente que 40 heures sur un total de 420 heures. Les objectifs de la formation sont clairement exposés par le biais de différents supports (fiches diplômes, brochure, sites internet) et actions de communication (journées portes ouvertes).</p> <p>Les objectifs scientifiques sont peu explicités. Les objectifs des formations délocalisées sont comparables à ceux de la formation délivrée par l'établissement mais l'implication réelle de celui-ci dans le fonctionnement de ces formations délocalisées n'est pas démontrée.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La LP est la continuité des diplômes universitaires de technologie (DUT) techniques de commercialisation (TC) et gestion des entreprises et administrations (GEA), proposés par l'IUT de Marne-la-Vallée. Basée sur trois sites (Meaux, Descartes, Avon), la formation se différencie de l'offre régionale parisienne par son orientation généraliste. En effet, elle ne propose pas de parcours spécialisés sur un segment d'entreprise et/ou un segment de marché. Il n'est pas fait état de coopération avec d'autres formations de niveaux équivalents, mais des</p> |

partenariats via des conventions ont été signés avec le CFA Descartes et des lycées (Louis Lumière à Chelles et Jean Moulin à Torcy) afin de proposer des « mini-immersions » à travers la participation à des cours et des rencontres avec des formateurs.

L'interaction de la formation avec l'environnement de recherche repose uniquement sur des séances méthodologiques assurées par un enseignant-chercheur. L'adossement recherche, même s'il n'est pas une priorité des LP, n'est pas retracé alors même que les projets tutorés, par exemple, pourraient être en lien avec des problématiques de recherche.

On note des partenariats avec de grands groupes (SNCF, EDF, Thales, etc.) bien que la finalité de la licence soit de former des managers exerçant aussi au sein de TPE, PME, associations que de grandes entreprises. Une diversification des partenariats aurait pu être mise en valeur. La nature des partenariats établis avec les grands groupes cités n'est pas explicitée.

Les étudiants sont incités à faire leur stage de fin d'études à l'étranger mais le dossier n'indique pas précisément le nombre d'étudiants ayant effectué leur stage à l'étranger, en moyenne un à deux étudiants par an. Une coopération internationale existe avec un établissement de formation professionnelle au Maroc (EFA de Casablanca). L'absence de données précises ne permet pas d'évaluer la pertinence de cette coopération. Aucune information n'est donnée quant à la mobilité internationale des enseignants et/ou des personnels administratifs.

Organisation pédagogique

Le caractère généraliste de la Licence professionnelle ne fait pas apparaître une réelle progression entre le parcours pédagogique d'un DUT TC ou GEA et la formation, surtout pour l'UE1. L'UE2 quant à elle forme au développement d'une double compétence management : humaine et organisationnelle.

La boîte à outils du manager, dont le contenu n'est pas détaillé, vise à développer les compétences de l'étudiant en management opérationnel (stratégie, pilotage, bureautique, etc.). La portée formative de l'expérience est mise en valeur et conforte la dimension professionnalisante de la formation. Les modalités d'enseignement sont variées (formation initiale, formation continue et apprentissage) et la démarche de validation des acquis de l'expérience est active, avec d'excellents taux de réussite, depuis 2014, sur 35 ayant débutés une VAE, 25 ont été diplômés.

Le dispositif pédagogique permet l'acquisition de compétences transverses en management de projet, par le biais de projets tuteurés, en communication, en langues ou en informatique.

La professionnalisation des étudiants repose sur un projet tutoré (UE4 – cas concret d'entreprise) et des mises en situations professionnelles (UE 5) où les étudiants en formation continue et initiale doivent effectuer un stage de douze semaines en entreprise. A l'échelle de l'université, un pôle d'insertion professionnelle existe. Une préparation à la recherche d'emploi ou à la construction d'un projet professionnel est assurée par un conseiller professionnel dont les compétences ne sont pas précisées. La formation expose les dispositifs mis en place pour accompagner individuellement les étudiants et contribuer à leur réussite.

La formation s'appuie sur des outils numériques classiques. Elle met l'accent sur des pédagogies nouvelles, telles que l'usage des MOOC (Massive Open Online Course). La formation affiche une volonté « de placer le numérique au cœur de la formation » à travers la certification TOSA Test On Software Applications (TOSA), l'existence d'un partenariat avec Open Classrooms pour la mise en place de MOOC.

La place de l'international dans l'organisation pédagogique est faible bien qu'il soit précisé que l'usage de l'anglais professionnel soit encouragé par des sorties pédagogiques (Londres, Amsterdam). Un dispositif d'apprentissage de langues étrangères est mis en place, où un véritable laboratoire de langues est mis à disposition, l'objectif étant de préparer les étudiants au TOEIC.

Pilotage

Le dossier indique que l'équipe enseignante est composée à plus de 70 % de professionnels ce qui n'est pas corroboré par le tableau de intervenants fournis. En effet, n'intervient qu'un seul enseignant-chercheur en sciences économiques assurant seulement 40 heures d'enseignement en « Méthodologie de la mise en situation professionnelle ». Vu le nombre de partenaires et de localisation du diplôme, cette participation des enseignants-chercheurs en sciences de gestion est largement insuffisante. Par ailleurs, les compétences des intervenants extérieurs sont imprécises (formateurs ou consultants pour la plupart). L'équipe pédagogique est donc déséquilibrée.

L'absence d'étudiants au sein du conseil de perfectionnement n'est pas réglementaire. Les modalités de pilotage sont clairement présentées, on peut toutefois regretter qu'il n'ait pas été communiqué la manière dont les résultats des comités de perfectionnement sont exploités et à quelles évolutions pédagogiques ils ont abouti.

Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants reposent sur un questionnaire anonyme, les résultats de ces évaluations n'apparaissent pas de manière approfondie (70 % d'étudiants satisfaits) et il n'est pas précisé les actions menées pour permettre l'augmentation de ce taux de satisfaction. De plus, il est souligné le caractère non systématique de cette évaluation au sein de la LP de Meaux. Il n'est pas fait état de modalités d'autoévaluation de la formation et par conséquent des évolutions qui auraient pu en être tirées.

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances sont clairement présentées. En revanche, l'absence de mise en place d'un référentiel de compétences ne permet pas aux étudiants de s'engager dans la construction et la formalisation progressive de leur parcours de formation et d'expériences.

Les modalités de recrutement des étudiants reposent sur des entretiens individuels dont les critères de sélection ne sont pas précisés. L'aide à la réussite des étudiants repose sur un suivi régulier, mais des dispositifs spécifiques ne sont pas mis en place.

Résultats constatés

La formation compte 167 étudiants inscrits, pour l'année 2017/2018. Ce chiffre est relativement stable sans qu'une information du nombre d'étudiants inscrits par site ne soit communiquée. Le dossier indique un nombre de candidatures en constante évolution mais l'absence de données chiffrées ne permet pas d'évaluer l'attractivité de la LP. Les informations communiquées ne sont pas toujours concordantes (nombre de diplômés en 2015). Le taux de réussite moyen sur les quatre dernières années de la LP est bon avec 89 % des étudiants diplômés.

La formation dispose d'un dispositif d'enquête sur le suivi et le devenir de ses diplômés, à 30 mois après leur sortie. Le taux d'insertion à 18 mois n'est pas communiqué. Seulement 63 % des diplômés ont répondu à l'enquête. Le taux d'insertion à 30 mois dans la vie professionnelle des diplômés de 2015 est très faible, de l'ordre de 50 % : 42 diplômés en emploi stables pour 85 répondants à l'enquête, sur 136 diplômés. Aucun élément n'est fourni quant à la fonction occupée par ces diplômés ce qui ne permet pas d'apprécier l'adéquation de l'insertion professionnelle aux objectifs affichés de la formation.

Sur les 85 répondants à l'enquête, 38 % des diplômés de la formation ont déclaré avoir poursuivi leurs études, ce qui est un taux élevé au regard des objectifs d'insertion professionnelle de la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un taux de réussite de 81 % en 2016/2017 en référence à un effectif étudiants important.
- Des modalités pédagogiques complémentaires et professionnalisantes.
- Une accessibilité du diplôme par la VAE avec un bon taux de réussite.

Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique déséquilibrée (taux d'intervention faible de la part des professionnels, ils assurent moins de 18 % du volume horaire total de cours et absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion).
- Un taux d'insertion professionnelle faible à 30 mois.
- Une insuffisance de contenu en ressources humaines et management.
- Un conseil de perfectionnement ne comportant pas d'étudiants.
- Des partenariats centrés sur les grandes entreprises, au détriment des TPE et PME

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Management et Gestion des Organisations* se veut généraliste et on peut s'interroger sur la pertinence de ce choix au regard des attentes des recruteurs.

L'idée d'avoir pour axe d'amélioration le seul changement de l'intitulé de la formation, en modifiant *Management et Gestion des Organisations* par *Management Opérationnel des Organisations*, ne suffira probablement pas à faire face aux dysfonctionnements observés liés à une équipe pédagogique déséquilibrée, ni ne permettra d'augmenter le taux d'insertion professionnelle. Les contenus pédagogiques devront être étoffés et répondre davantage aux attentes des entreprises, notamment en RH et management et faire intervenir tout à la fois des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et des professionnels en plus grand nombre. La présence d'étudiants au sein des conseils de perfectionnement permettrait aussi de mieux intégrer leurs attentes. Enfin, une diversification des partenariats avec des TPE et PME pourraient enrichir les réflexions menées jusqu'alors avec des partenaires composés principalement de grandes organisations.

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 DES RESSOURCES HUMAINES : FORMATION, COMPÉTENCES ET EMPLOI

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de la Gestion des Ressources Humaines* (GRH) de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée propose deux parcours : *Gestion et Pilotage des Ressources Humaines* (GPRH) et *Management et Stratégie des Ressources Humaines* (MSRH), formation déléguée à un centre de formation des apprentis (CFA). La LP est dispensée en formation initiale, en formation continue et en alternance, sur le site de l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Champs-sur-Marne. C'est une formation polyvalente dans le domaine des *Ressources Humaines* (RH), favorisant une insertion professionnelle immédiate.

ANALYSE

| |
|--|
| Finalité |
| <p>Les objectifs de la LP <i>Métiers de la GRH : formation, compétences et emploi</i> sont clairement exposés. Les débouchés présentés dans le dossier sont réalistes, notamment concernant les fonctions d'assistant RH. Les enseignements sont cohérents avec les objectifs scientifiques et professionnels, et s'adaptent aux enjeux stratégiques liés, par exemple, à l'évolution des métiers au travers des nouvelles technologies. De plus, les deux parcours (GPRH et MSRH) répondent à des besoins distincts, le premier couvre les métiers RH et le deuxième s'intègre dans une dimension projet et innovation.</p> <p>La formation présente bien des objectifs d'insertion professionnelle. La pertinence et la cohérence des enseignements par rapport aux objectifs professionnels sont démontrées. Les connaissances acquises par les étudiants devraient leur permettre d'occuper des emplois de niveau en accord avec la formation.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La LP est la continuité du DUT GEA (Diplôme Universitaire Technologique – Gestion des Entreprises et des Administrations), option RH (Ressources Humaines), proposé par l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, sur le site de Meaux. La formation se démarque des formations similaires, proposées par les universités de Paris XI, Paris XII et Paris XIII, par un socle solide en droit du travail et par des spécialisations adaptées aux besoins du monde socio-économique. L'articulation avec la recherche est assurée par la présence d'enseignants-chercheurs (en sciences de l'information et de la communication et en sciences de gestion).</p> |

Les partenariats socio-économiques et culturels ne sont pas clairement explicités et reposent essentiellement sur le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) Descartes et le CFA ACE (Centre de Formation formant aux métiers de la comptabilité, gestion, management, finance et RH). Les interactions avec le monde socio-économique reposent en partie sur l'intervention de professionnels de la fonction RH

Aucun partenariat international n'est développé. La LP bénéficie des services des relations internationales de l'UPEM favorisant la mobilité des étudiants, des enseignants et du personnel administratif mais aucune donnée chiffrée n'a été fournie à ce sujet.

Organisation pédagogique

À partir d'un tronc commun, les deux parcours offrent une spécialisation permettant un approfondissement adapté aux objectifs de la formation et aux exigences des professionnels susceptibles de recruter les futurs diplômés.

La place de la professionnalisation dans le cursus de formation est importante et prend forme à travers des mises en situations professionnelles, des séminaires RH, etc., y compris pour les quelques étudiants en formation continue. La démarche Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui bénéficient d'un parcours adapté. Il est à rappeler que la VAE s'appuie, en principe, sur l'expérience professionnelle individuelle et non sur des acquis de formation universitaire. Il existe également un dispositif mis en place pour accompagner les étudiants dans des projets d'entrepreneuriat (PEPITE 3EF).

La place des outils numériques dans le parcours GPRH est importante (Moodle, Blog, Massive Open Online Course, courts-métrages, site web, visioconférences, etc.). Les étudiants du parcours MSRH se forme à l'utilisation de logiciel de gestion de projet tel que MS'Project.

L'acquisition de compétences complémentaires et transverses est bien développée par des modules d'anglais et la préparation non obligatoire du test of English for International Communication (TOEIC), la maîtrise du français (programme Voltaire), des projets tutorés, des travaux collaboratifs, des ateliers entrepreneuriaux et une formation au marketing digital.

Pilotage

L'équipe pédagogique est déséquilibrée pour les deux parcours. Pour le parcours *Gestion et Pilotage des Ressources Humaines* (GPRH) les heures assurées par le seul enseignant-chercheur sont faible et ne correspondent pas au cœur de métier de la LP (52 heures de communication) en revanche les professionnels interviennent de manière significative (50 %) sur des matières cœur de cible. Pour le parcours *Management et Stratégie des Ressources Humaines* (MSRH) les heures assurées par les enseignants manquent de précisions (grade, discipline, etc.), ce qui rend compliqué la lecture du volume d'heures assurées par les différentes catégories d'intervenants. Il apparait toutefois que les enseignants-chercheurs (dont 50 % ne sont pas rattachés à l'UPEM) interviennent seulement sur le suivi de mémoire et non sur des disciplines cœur de métiers. Les heures assurées par les professionnels le sont à hauteur de 10 % (44 heures) par des retraités ; 40 % (228 heures) par des formateurs du CFA et de 24 % (137 heures) par des professionnels en activité.

Le pilotage du parcours MSRH est porté par un enseignant-chercheur, ce qui n'est pas le cas du parcours GPRH. La tenue de réunions pédagogiques et de conseils de perfectionnement ont permis des évolutions de la maquette pédagogique et des améliorations sur le fonctionnement général. Les étudiants ne sont pas représentés au sein du conseil de perfectionnement du parcours MSRH ce qui n'est pas réglementaire. Les modalités d'autoévaluation de la formation ne sont pas spécifiées.

Les modalités d'évaluation des étudiants sont classiques. Les étudiants sont évalués selon l'approche compétences bien que le référentiel de compétences de la mention MSRH ne soit pas encore défini (il existe toutefois un livret d'apprentissage fourni par le CFA).

Les étudiants sont recrutés sur dossier et entretien. Les dispositifs d'aide à la réussite sont centrés sur l'aide à la recherche de stages et la préparation à l'insertion professionnelle, pour le parcours GPRH, les étudiants bénéficient d'un coaching individuel. Les dispositifs d'aide aux étudiants en difficulté d'apprentissage ne sont pas décrits.

Résultats constatés

Les données fournies ne permettent pas d'évaluer l'attractivité de la formation, ni son évolution. Le bassin de recrutement pour le parcours *GPRH* se concentre sur les départements 77/94 et Ile de France. L'unique tableau transmis présente les effectifs des deux parcours, avec, en 2016/2017, un effectif plus important pour le parcours *MSRH* (81 inscrits) que le parcours *GPRH* (28 inscrits). Ce différentiel n'est pas expliqué.

Au sein du parcours *MSRH*, 99 % des étudiants sont en apprentissage avec un bon taux de réussite de 90 % (année de référence non précisée).

Les résultats de l'enquête à 30 mois sur les diplômés de 2011 à 2015 du parcours *GPRH*, montre un taux d'insertion professionnelle médiocre (52 % en agrégeant les réponses sur les quatre promotions interrogées), dont 77 % sont en contrat stable. Le taux de poursuite d'étude sur cette période est élevé (43 %) pour une LP. Aucune information à 30 mois n'est communiquée pour le parcours *MSRH* mais un questionnaire d'insertion à six mois a été transmis à 78 diplômés. Sur les 58 répondants, on constate que 41 d'entre eux ont poursuivi leurs études, pour 12 diplômés en emploi. Sur cette base, le taux de poursuite d'études est de 70 %, ce qui est très élevé.

Le taux de satisfaction (enquête réalisée au printemps 2017 – 63 % de répondants) des étudiants est très faible (1,8 sur 5). Ce résultat est attribué à des conflits entre étudiants et des mesures correctives ont été apportées pour permettre une meilleure cohésion de groupe.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une place importante laissée à l'innovation pédagogique et au numérique.
- Une équipe pédagogique diversifiée.

Principaux points faibles :

- Un taux d'insertion professionnelle très faible à 30 mois.
- Un taux de poursuite d'étude anormalement élevé.
- Une absence de partenariats formalisés avec des entreprises.
- Un conseil de perfectionnement (pour le parcours *MSRH*) n'incluant pas de représentants étudiants.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'analyse des données relatives au taux d'insertion professionnelle des diplômés de la LP semble indiquer qu'il est nécessaire de tisser des liens étroits avec les entreprises régionales pour créer des opportunités d'embauche à l'issue de la formation.

D'une manière générale, la LP avec une poursuite d'étude de 70 % ne répond pas aux objectifs de professionnalisation qui lui sont assignés. La question de son positionnement en tant que LP ou en tant que parcours d'une licence générale permettant une poursuite d'étude est à étudier.

Une meilleure concertation des étudiants devrait permettre de mieux connaître leurs attentes afin de poursuivre les initiatives visant à augmenter l'indice de satisfaction des diplômés à l'égard 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 MÉTIERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers du Commerce International* (MCI), portée par l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) Langues et Civilisation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) vise à former des professionnels de niveau intermédiaire, capables d'exercer tous les métiers liés au commerce international ou participant au développement international des entreprises. La LP est prioritairement ouverte aux étudiants titulaires d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Commerce international, d'un Diplôme Universitaire et Technologique (DUT) Techniques de Commercialisation, d'une L2 Langues Etrangères Appliquées (LEA) et d'une L2 Langues, Littérature, Civilisations Etrangères et Régionales (LLCER). Elle peut être suivie en formation initiale, en alternance (contrat d'apprentissage et de professionnalisation), et en formation continue. Elle est également ouverte à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Cette LP propose trois parcours en fonction de la seconde langue étrangère choisie (allemand, chinois et espagnol) ; l'anglais étant la première langue obligatoire.

ANALYSE

Finalité

Les compétences, les objectifs professionnels et les débouchés de la LP sont clairement définis. La mise en œuvre de leur explicitation auprès des étudiants est assurée par des conférences et réunions de rentrée tenues par la responsable de formation.

On peut relever une vraie cohérence du programme de la LP *MCI* par rapport aux candidats visés qui sont principalement issus des BTS Commerce International, DUT Techniques de commercialisation (TC), L2 LEA et L2 LLCER. Le programme permet d'acquérir de solides connaissances et compétences permettant d'être rapidement opérationnels dans différents métiers (correspondant au niveau II des conventions collectives) liés au commerce international (gestion des exportations, gestion des importations, en passant par la logistique internationale (transport, douane), la banque (service affaires internationales), l'assurance (assureur crédit, crédit manager) ou encore, la communication et le conseil (consulting). Un accent spécifique est mis sur la pratique des langues étrangères : anglais obligatoire et une seconde langue (allemand, chinois ou espagnol) correspondant à trois parcours possibles de formation.

Positionnement dans l'environnement

La LP vise à offrir une passerelle pour la professionnalisation des étudiants issus de L2 LEA et de L2 LLCER. Au sein de l'UPEM, il existe un master *Commerce International* mais qui ne recrute pas les diplômés de la LP *MCI*, exception faite des étudiants issus du parcours chinois, ce qui n'est pas en accord avec la finalité des LP. Concernant son positionnement sur le plan régional, il s'agit de la seule LP dans ce domaine en Seine et Marne Nord.

Afin d'élargir son vivier de recrutement, la LP a noué des partenariats avec des BTS CI de cinq lycées et deux IUT de la Région Île-de-France.

Le dossier mentionne des liens très étroits avec les entreprises d'Île-de-France sans pour autant les citer. Il justifie ce lien par le fait que 70 % des stages et alternances sont effectués dans la Région ; ce qui ne constitue en rien une garantie de partenariats pérennes, tout comme le fait de recevoir régulièrement des offres de stages et d'alternances. Une institutionnalisation de ces partenariats permettrait de les rendre pérennes au-delà des relations interpersonnelles.

L'adossement de la formation à la recherche n'est pas clairement établi. Seul un enseignant-chercheur (EC) de l'UFR Economie et Gestion intervient pour 36 heures dans le programme de formation et pour une seule matière (l'analyse financière) non fondamentale à la mention. Toutefois, des séances d'initiation à la recherche documentaire, à la bibliographie normalisée débouchant sur la présentation orale des travaux sont organisées même si elles ne sont pas assurées par un EC.

La mobilité internationale entrante est quasi inexistante et très faible en sortante (quelques stages à l'étranger). Cette absence de mobilité et d'ouverture à l'international pour une LP tournée vers les pratiques du commerce international apparaît surprenante.

Organisation pédagogique

La LP propose un programme de formation réparti en 11 Unités d'enseignement (UE), dont 2 UE professionnelles (projet tutoré et professionnalisation en entreprise). Ce programme met l'accent sur trois points : les matières liées aux métiers du commerce international, la pratique des langues appliquées aux affaires (compétence indispensable dans les métiers du commerce international) et les éléments de culture générale qui permettent aux diplômés de se situer dans un environnement international toujours mouvant, de le comprendre et de l'analyser.

Les matières constitutives de chaque UE sont clairement présentées avec le nombre d'ECTS attribués. De manière générale, le programme de la formation permet d'acquérir les compétences mentionnées dans la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'absence d'un cours de management interculturel et de marketing international constitue néanmoins un manque. Il n'est par ailleurs pas précisé si des cours de mise à niveau pour certaines matières plus techniques sont prévus.

La LP peut être suivie en formation initiale, en formation continue, en alternance et est ouverte à la VAE. Elle s'adapte ainsi à un large public.

La certification *Test Of English for International Communication* (TOEIC) est obligatoire et gratuite pour les apprentis. D'autres certifications linguistiques peuvent être obtenues via le Service Commun des Langues et le Centre de Formation des Apprentis (CFA) Descartes.

Pilotage

La formation est dirigée par une enseignante de l'UPEM fortement impliquée dans la gestion de la LP de par le nombre d'enseignements dispensés et l'accompagnement des étudiants dans la recherche des entreprises d'accueil (pour les stages et les contrats d'apprentissage) et dans la mobilité internationale. Le pilotage de la LP est assuré via une commission de sélection des candidats et un comité de pilotage de l'apprentissage qui se réunit une fois par an et tient lieu de conseil de perfectionnement. L'évaluation des enseignements par les étudiants a seulement été mise en place au printemps 2018.

Les objectifs et métiers visés par la formation sont clairement affichés et communiqués aux étudiants. Il en est de même des compétences acquises et des modalités de contrôle de connaissances.

Les enseignements sont assurés en grande majorité par les enseignants de l'UFR Langues et Civilisations (quatre enseignants du second degré, un Lecteur, un enseignant de l'IUT) ou contractuels (deux enseignantes de chinois

et espagnol) ; et seulement un enseignant-chercheur de l'UFR Economie et Gestion. Les quatre autres intervenants sont des vacataires, trois issus du second degré et donc un seul professionnel enseignant le droit.

Sur la base du tableau détaillant les heures, on relève que 79 % (836 heures sur 1060 heures) des heures de cours sont assurées par des enseignants de l'UPEM et que la responsable de la formation assure à elle seule 315 heures de formation. A l'inverse, le seul enseignant-chercheur n'assure que 33 heures et le professionnel (juriste) 62 heures. Cette répartition dénote d'un profond déséquilibre au sein de l'équipe pédagogique. S'agissant d'une formation en gestion s'appuyant sur des compétences linguistiques, il importe de rééquilibrer le poids des enseignants-chercheurs en gestion et des professionnels spécialisés en commerce international.

Résultats constatés

Aucune statistique n'est donnée sur le nombre de candidatures reçues chaque année afin d'apprécier l'attractivité de la formation d'une part et pour permettre aux futurs candidats d'évaluer leur chance d'admission d'autre part. De même, il manque la capacité d'accueil de la LP. Enfin nous relevons une baisse progressive des effectifs (48 étudiants en 2017 contre 66 étudiants en 2013).

Le taux de réussite de la LP est de 91 %. Ce taux est très satisfaisant. Le nombre d'abandons varie de trois à six étudiants selon les années pour un effectif moyen de 55 étudiants. La répartition des effectifs par parcours est très inégale, le parcours « Anglais / Espagnol » représentant plus des deux tiers des effectifs.

Le taux de poursuite est très élevé par rapport à la finalité de la LP qui est l'insertion professionnelle. Il avoisine les 50 % sur les cinq années évaluées (2011 à 2015) et 58 % pour la promotion 2015. La justification apportée (remplir la mention de master Commerce International n'arrivant pas à recruter n'étant pas acceptable et remettant en cause également le master). On peut néanmoins souligner que la part des étudiants poursuivant leurs études dans un des masters de l'UPEM tend à se réduire d'année en année.

Le taux d'insertion professionnelle à 30 mois est très faible. Il varie entre 20 % et 28 % sur les trois dernières années concernées par l'enquête à 30 mois (2013, 2014 et 2015). Seuls les résultats de l'enquête à 30 mois sont communiqués (il ne semble pas exister d'enquête à 18 mois comme la réglementation l'impose). Dans le dossier il est précisé qu'une enquête est faite sous 15 jours après la soutenance puis trois mois après. Malheureusement, les résultats de ces enquêtes ne sont pas communiqués. Le salaire moyen net mensuel des étudiants employés est de 1926 euros mensuel. Ceci n'est pas significatif s'il s'agit du salaire communiqué lors l'enquête à 30 mois, le salaire médian à la sortie serait plus pertinent.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation visant tous les métiers de la chaîne du commerce international.
- Une double spécialisation en commerce international et en langues.
- Une formation visant une pluralité de publics (formation initiale, alternance, formation continue et VAE).
- Un taux de réussite élevé.

Principaux points faibles :

- Un taux de poursuite d'études trop élevé (supérieur à 50 %).
- Une insertion professionnelle à 30 mois faible (28 %).
- Une trop forte dépendance de la formation à la responsable de la formation.
- Une équipe pédagogique déséquilibrée : pas d'enseignants-chercheurs ou de professionnels spécialisés en commerce international.
- Une mobilité étudiante à l'international (stages) trop faible.
- Une absence d'enquête sur le suivi des diplômés à 18 mois.
- Une absence d'analyse de la baisse des effectifs et des échecs.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Métiers du commerce international* est une formation qui s'inscrit bien dans l'environnement d'Ile-de France avec son tissu d'entreprises pour la plupart tournées vers l'international ou exerçant dans des secteurs d'activités supports ou connexes au commerce international. Le contenu de la formation est clair et en adéquation avec les besoins des entreprises. Plusieurs pistes d'amélioration doivent néanmoins être envisagées dès lors que le maintien de cette formation dans la prochaine offre de formation est envisagé.

En effet, le taux de poursuites d'études au sortir de la formation est anormalement élevé. Un effort doit être fait pour sensibiliser les candidats à l'entrée, en cours de formation et à la sortie sur le fait que la LP a pour objectif l'insertion professionnelle et non la poursuite d'études. A cet effet le refus d'admission au master Commerce international proposé par l'UFR doit être généralisé à tous les parcours car actuellement une exception est accordée au parcours anglais/chinois ; à moins que l'UFR ne profite de la nouvelle offre de formation pour transformer cette LP en parcours d'une licence généraliste. D'une manière générale, la très faible insertion professionnelle à 30 mois interroge sur la portée professionnalisante de la formation.

Une place plus importante doit être accordée à l'intervention des enseignants-chercheurs et des professionnels dans les disciplines fondamentales (techniques du commerce international, marketing international, négociation internationale...). La responsable de la formation devrait dans ce sens céder certains des enseignements dispensés et ainsi réduire la dépendance du diplôme à ses interventions.

Il est important de conclure des partenariats formels avec des entreprises afin d'assurer une meilleure visibilité et un meilleur ancrage dans le tissu économique local. De par la spécialité de la formation qui est tournée vers l'international, il serait opportun et pertinent d'encourager encore plus la mobilité sortante, particulièrement pour les stages des étudiants en formation initiale (il pourrait être envisagé que le stage se fasse obligatoirement à l'étranger).

Des enquêtes sur le devenir des étudiants à 18 mois doivent être réalisées et être un plus détaillées en précisant les postes occupés, le salaire médian... Ceci permettrait d'apprécier la cohérence entre les objectifs et débouchés visés par la formation et les emplois occupés.

Enfin, les conditions d'admission doivent être précisées et des statistiques sur le nombre de candidatures reçues chaque année avec des détails sur leurs origines académiques et géographiques apparaissent nécessaires pour aider au pilotage de la formation. Une identification et une analyse des causes de la baisse des effectifs inscrits doit être faite. Il est de même pour les abandons en cours d'année.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE METIERS DU TOURISME ET DES LOISIRS

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La Licence Professionnelle (LP) *Métiers du tourisme et des loisirs* vise à former des professionnels de la gestion des établissements de jeu. Cette mention possède un parcours, intitulé *Management de Casinos*. Celui-ci est dispensé au sein de l'Institut francilien d'ingénierie des services (IFIS), composante de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM, sur le Campus du Val d'Europe. La formation est proposée en alternance ou en formation continue.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les objectifs de la formation sont de former des cadres intermédiaires pour les casinos. Ils sont clairement exposés sans pour autant que l'on sache le volume d'emplois offerts chaque année par ce secteur d'activité, ainsi que la nature des entreprises accueillant <i>in fine</i> les diplômés de ce parcours de niche, afin d'être en mesure d'évaluer la pérennité de ce diplôme.</p> <p>Les compétences visées, définies en étroite relation avec le secteur professionnel, sont en adéquation avec la formation même si l'absence de détail sur les contenus des enseignements, la dénomination trop générique de certains modules (par exemple « Gestion ») et leur attribution disciplinaire (par exemple « E-marketing » en information et communication) rendent difficile l'évaluation du lien entre finalité du diplôme et acquisition de connaissances. Les emplois visés (supervision de l'ensemble des opérations de jeux, supervision et suivi des objectifs commerciaux, gestion de la relation clientèle, management du personnel de jeu) correspondent également aux objectifs de la formation et aux attentes des entreprises.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Le positionnement de la LP s'explique par des relations étroites tissées avec Casinos de France, principal syndicat du secteur. Cette LP répond donc à un besoin de recrutement au niveau licence dans ce secteur d'activité. Elle est adossée au laboratoire Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique – Paris, Ile-de-France (DICEN-IDF) via son responsable de formation. La LP a noué des relations fortes avec les principaux acteurs du secteur, plusieurs entreprises comme Barrière, Emeraude ou Tranchant recrutant des apprentis et participant aux enseignements et au pilotage de la formation, ce qui est appréciable. Enfin, la LP ne fait pas montre d'une ouverture internationale significative ce qui peut s'expliquer au vu de l'organisation</p> |

pédagogique en alternance.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible avec, en plus des unités d'enseignement (UE) professionnelles, trois UE devant apporter des connaissances fondamentales (UE1), des connaissances du métier (UE2) et des enseignements approfondis (UE3). Néanmoins, cette UE3 apparaît relativement hétéroclite et on comprend mal pourquoi les modules qui y sont proposés ne pourraient pas être intégrés à l'UE1 et/ou à l'UE2. Au sein de la maquette pédagogique, des modules de gestion sont étonnamment attribués à des enseignants-chercheurs d'autres disciplines telles que l'information-communication ou l'économie.

La LP est une formation professionnalisante, notamment grâce au projet tutoré et au mémoire professionnel. Néanmoins, ces deux UE sont trop succinctement décrites : on aurait aimé en savoir davantage sur les modalités d'organisation ou les sujets traités par les étudiants et on saisit mal à la lecture du dossier comment les 150 heures de projet tutoré sont employées.

La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en délivre deux à trois par an. Les VAE semblent être systématiquement accordées dans leur intégralité ce qui est très surprenant, en particulier sur la partie mémoire professionnel rarement maîtrisée en amont par des candidats à la VAE.

Les dispositifs d'aide à la réussite, comme les usages des outils numériques ou la dimension internationale de la formation sont classiques pour une LP organisée en alternance. L'innovation pédagogique semble présente avec l'utilisation de *serious games* et l'accès à la structure transversale « La Centrif' ». On ne sait pas, néanmoins, à quelle fréquence cette structure est utilisée et pour quels projets, aucun n'étant décrit.

Pilotage

La LP est pilotée par un enseignant-chercheur responsable de la formation. L'équipe pédagogique est composée de deux enseignants-chercheurs en informatique et en information-communication de l'UPEM (assurant moins de 10 % des heures), de deux Professeurs agrégés (PRAG) et d'un Attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) côté UPEM. Elle est complétée d'intervenants professionnels (60 % des heures). De manière générale, l'équipe pédagogique est bien diversifiée et les intervenants professionnels sont de vrais experts en poste dans leur domaine, mais elle souffre d'un fort sous-encadrement en enseignants-chercheurs en gestion (aucun actuellement).

Les réunions apparaissent nombreuses (trimestrielles). Le dossier fournit néanmoins peu d'éléments tangibles venant attester du mode de fonctionnement décrit (par exemple des ajustements qui en seraient issus). Le conseil de perfectionnement est bien en place et se réunit au moins deux fois par an. Il associe enseignants et professionnels dans le pilotage de la formation et intègre un représentant des étudiants depuis 2018.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est très récente et aucune analyse n'est fournie des premiers résultats. De manière générale, la démarche qualité mise en place par l'UPEM n'est pas décrite et ne permet pas de se rendre compte de son rôle dans l'autoévaluation de la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances et le fonctionnement des jurys sont conformes. Une démarche compétence est désormais en place et méritera d'être approfondie, les compétences clés identifiées étant pour le moment en nombre limité. La formation étant sélective, aucun dispositif de réorientation n'est formalisé et il ne semble pas exister de dispositif de mise à niveau.

Résultats constatés

Les effectifs de la LP ont diminué pour n'atteindre que sept inscrits en 2017/2018, sans que cette baisse ne soit expliquée. La baisse d'attractivité depuis la dernière période d'évaluation est surprenante et aurait dû être commentée. L'effectif moyen sur les cinq dernières années est de dix étudiants, ce qui est peu alors que le dossier indique qu'il y a entre 40 et 80 candidatures. De plus, on ne connaît pas la part des étudiants en alternance et en formation continue ni l'origine exacte des étudiants (part des BTS, DUT, L2). Les taux de réussite sont excellents, au moins 90 % depuis 2014.

Concernant l'insertion professionnelle, les données de l'Observatoire des Formations et des Insertions Professionnelles, Evaluations (OFIPE) reposent sur un très faible nombre de répondants (cinq à neuf répondants par an sur cinq ans). Elles montrent des résultats très variables, de 42 % à 77 % d'insertion à trente mois, loin des 90 % dès la sortie de formation annoncés dans le dossier. En agrégeant l'ensemble des données sur les cinq

années, on obtient un taux d'insertion de 62 %, ce qui est faible pour une LP et demanderait à être commenté. C'est d'autant plus étonnant que les liens avec le monde économique sont étroits. En outre, les données ne permettent pas d'identifier le délai d'obtention du premier emploi, le statut et le niveau de l'emploi ou le lieu de l'emploi. Le taux de poursuite d'études, souvent proche des 10 % sur la période, correspond aux objectifs d'insertion immédiate du diplôme, avec la réserve du faible nombre de répondants.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation en lien fort avec les principales entreprises du secteur.
- Un positionnement de niche.

Principaux points faibles :

- Une baisse inquiétante des effectifs.
- Une insertion professionnelle peu élevée à trente mois.
- Un sous-encadrement en enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Une démarche qualité à mettre en place.
- Un dossier lacunaire et manquant de commentaires sur des points clés.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Métiers du tourisme et des loisirs* est une formation de niche, créée exclusivement pour les entreprises du secteur du jeu et dans laquelle ces dernières interviennent de manière importante.

Etant donnée la baisse significative des candidatures et des inscrits, il est urgent d'engager une réflexion stratégique sur le devenir de ce diplôme. En effet, il est nécessaire de mesurer les besoins à long terme en cadres intermédiaires de ces entreprises et d'en tirer les conséquences, soit en continuant dans cette voie, soit en élargissant le positionnement à d'autres secteurs d'activité proches si les débouchés deviennent trop restreints. Dans le même ordre d'idée, si la baisse du nombre de candidats résulte d'un affaiblissement des vocations du côté des étudiants, il importe de développer la communication externe autour de cette formation. Une LP consommant des ressources rares, il doit être envisagé une mutualisation de certains modules, voire d'UE entières, avec d'autres LP, notamment les modules portant sur l'acquisition de compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise. C'est une piste qui pourrait permettre d'améliorer le taux d'encadrement des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et donnerait un contenu à une démarche qualité

Le dossier présente également des lacunes et des incohérences qui nuisent à l'évaluation. On ne peut que recommander de suivre l'évolution de l'insertion professionnelle avec une attention particulière. Les chiffres officiels montrent des taux d'insertion qui ne sont pas à la hauteur de ce qui est attendu d'une LP. Peut-être est-ce lié au faible nombre de répondants mais il faut alors améliorer les retours des diplômés. C'est une deuxième raison légitimant l'engagement d'une réflexion sur le devenir du diplôme.



Département 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 PROFESSIONNELLE METIERS DU TOURISME - COMMERCIALISATION DES PRODUITS TOURISTIQUES

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La Licence Professionnelle (LP) *Métiers du tourisme - commercialisation des produits touristiques* vise à former des professionnels dans le domaine du tourisme qui maîtrisent également les technologies numériques. Cette mention possède un seul parcours, dénommé *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* (NTIC). Celui-ci est dispensé au sein de l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM, sur le Campus du Val d'Europe. Ses diplômés sont issus de formation initiale et par alternance, plus rarement de formation continue.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les objectifs de la formation sont clairement exposés. On note toutefois un décalage entre la nature disciplinaire, très liée au marketing, de la plupart de ces objectifs, et l'absence presque totale de cette discipline au sein de la maquette pédagogique. Si la finalité de cette LP est de former des professionnels du marketing digital à des postes d'encadrement intermédiaire dans des entreprises touristiques publiques ou privées, les connaissances sont surtout centrées sur l'informatique, tandis que la gestion, en général, et le marketing en particulier, sont trop peu présents.</p> <p>Les emplois visés (responsable digital, responsable CRM – customer relationship management, responsable SEO – search engine optimization) correspondent aux objectifs de la formation et aux attentes des entreprises.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>La LP permet de former des cadres intermédiaires à la fois spécialistes des nouvelles technologies et du tourisme. Si ce positionnement est rare, on aurait aimé que soient mentionnées et intégrées à l'analyse d'autres formations comparables (par exemple celles de Périgueux ou, plus proche, d'Evry). Toutefois cette LP répond à un réel besoin de recrutement dans une région fortement touristique.</p> <p>Elle est adossée au laboratoire DICEN-IDF (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique – Paris, Ile-de-France), notamment via son responsable de formation, seul enseignant-chercheur intervenant au</p> |

sein de la formation. Même si l'adossement recherche n'est pas une priorité pour une LP, il peut être pertinent de relier par exemple les projets tutorés à des problématiques de gestion et d'y apporter un éclairage scientifique.

La LP a noué des relations fortes avec les principaux acteurs de la filière touristique, certaines entreprises comme Disney recrutant des apprentis et participant aux enseignements et au pilotage de la formation, ce qui est appréciable. Enfin, la LP ne fait pas montre d'une ouverture internationale significative ce qui peut s'expliquer par le rythme de l'alternance. Des conférences en anglais communes à plusieurs LP sont assurées par trois enseignants de Boston University (antenne de Paris).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible avec, en plus des UE professionnelles, trois unités d'enseignement (UE) au poids relativement équilibré et devant apporter des compétences managériales (UE1), dans les métiers du tourisme (UE2) et dans la maîtrise des outils informatiques (UE3). Néanmoins, si le dossier insiste sur la double compétence managériale et dans le domaine du tourisme, la faiblesse des enseignements en gestion permet de douter de l'acquisition de la compétence managériale, d'autant qu'il n'existe aucun cours de marketing dans la maquette pédagogique. Au sein de cette dernière, des modules de gestion sont en outre attribués à d'autres disciplines comme l'économie, notamment les UE Connaissance de l'entreprise et Gestion des ressources humaines.

La LP est clairement une formation professionnalisante, notamment grâce au projet tutoré et au mémoire professionnel. Néanmoins, ces deux UE sont trop succinctement décrites : on aurait aimé pouvoir juger les modalités d'organisation ou les sujets traités par les étudiants. En outre, à la lecture du dossier, on saisit mal comment les 150 heures de projet tutoré sont utilisées, la maquette pédagogique indiquant notamment 75 heures de conférences prises sur ces 150 heures de projet tutoré.

L'équipe pédagogique accompagne des candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE) à qui la validation totale semble systématiquement accordée ce qui semble surprenant, notamment pour la partie mémoire professionnel qui est un travail spécifique et rarement maîtrisé en amont par tous les candidats à la VAE.

La dimension internationale de la formation et les dispositifs d'aide à la réussite, comme les usages des outils numériques, sont classiques. L'innovation pédagogique semble présente avec l'utilisation de *serious games* et l'accès à la structure transversale « La Centrif' ». On ne sait pas, néanmoins, à quelle fréquence cette structure est utilisée et pour quels projets, aucun n'étant décrit.

Pilotage

La LP est pilotée par un enseignant-chercheur responsable de la formation et un directeur des études. Il n'est pas spécifié si ce dernier fait ou non partie de l'équipe pédagogique. La composition exacte de l'équipe pédagogique n'est pas clairement définie puisque variant d'un document à un autre. L'équipe pédagogique souffre d'un fort sous-encadrement en enseignants-chercheurs en gestion (aucun à ce jour). Si les intervenants extérieurs, nécessaires à la professionnalisation des étudiants, représentent un peu moins de la moitié des heures d'enseignement, le seul enseignant-chercheur – en informatique – intervenant dans cette formation assure près de 25 % des 450 heures prévues dans la maquette du diplôme.

Les réunions apparaissent très nombreuses (bimestrielles). Le dossier fournit néanmoins peu d'éléments tangibles venant attester du mode de fonctionnement décrit (date et compte-rendu des nombreuses réunions des organes de concertation par exemple). Un conseil de perfectionnement composé de l'équipe pédagogique et de professionnels est en place et se réunit au moins une fois par an. Il importe d'y associer des représentants des étudiants afin de se conformer à la réglementation en vigueur.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est très récente et aucune analyse des premiers résultats n'est fournie. De manière générale, la démarche qualité mise en place par l'UPEM n'est pas décrite et ne permet pas de se rendre compte de son rôle dans l'autoévaluation de la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances et le fonctionnement des jurys sont classiques. Une démarche compétence est mise en place mais doit être approfondie. La formation étant sélective, aucun dispositif de réorientation n'est formalisé et il ne semble pas exister de dispositif de mise à niveau.

Résultats constatés

Le dossier présente d'importantes incohérences nuisant à l'évaluation des résultats : effectifs différents dans le fichier recensant les effectifs de la LP et dans celui sur l'insertion professionnelle ; nombre d'heures de cours différent dans le fichier recensant l'équipe pédagogique et dans celui présentant la maquette pédagogique.

Les effectifs de la LP semblent être de 25 étudiants en moyenne. La décomposition entre étudiants en alternance et en formation initiale n'est pas donnée de même que leurs origines (part des BTS, DUT, L2). Les taux de réussite sont variables, de 83 % en 2015/2016 à 100 % en 2016/2017. Les causes des échecs ne sont pas discutées.

Concernant l'insertion professionnelle, les données de l'Observatoire des Formations et des Insertions Professionnelles, Evaluations (OFIPE) ne permettent pas d'identifier le délai d'obtention du premier emploi, le statut et le niveau de l'emploi ou le lieu de l'emploi. Le taux d'emploi à 30 mois est de 95 %, ce qui est très bon. En revanche, le taux de poursuite d'études demeure élevé (36 % sur la promotion de 2015), même s'il tend à se réduire d'année en année.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une organisation pédagogique fondée sur l'alternance.
- Des liens avec les principales entreprises du secteur du tourisme.
- Un positionnement conforme aux attentes des entreprises.

Principaux points faibles :

- Une dimension marketing trop peu présente.
- Une équipe pédagogique ne comportant aucun enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Une baisse importante des effectifs étudiants.
- Un taux de poursuite d'études élevé.
- Un dossier lacunaire et peu rigoureux.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers du tourisme - commercialisation des produits touristiques* fait face à un certain nombre de dysfonctionnements qui remettent en cause potentiellement son existence. En effet, malgré son positionnement pertinent et l'implication apparente de l'équipe pédagogique, il n'en demeure pas moins que plusieurs perspectives d'amélioration existent.

Ainsi, il semble important d'améliorer la cohérence entre les objectifs de la formation et sa maquette pédagogique, notamment en introduisant des modules de marketing digital. A cet égard, l'équipe pédagogique doit être renforcée en intégrant des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, et plus spécifiquement en marketing. Le taux de poursuite d'études apparaît élevé pour une LP qui doit viser une insertion professionnelle immédiate. Il semble nécessaire d'intégrer plus clairement ce point dans la communication externe de la formation et de modifier les critères de sélection afin de favoriser des profils ayant un véritable projet d'insertion professionnelle à court terme. Enfin, il importerait d'expliquer et d'identifier les causes de la baisse des effectifs, tout comme celles des échecs.

Le dossier présente d'importantes incohérences qui nuisent à son évaluation. La qualité du positionnement de la formation et les efforts pour nouer des relations avec le monde socio-économique mériteraient un traitement plus rigoureux.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE ORGANISATION ET GESTION DES ÉTABLISSEMENTS HOTELIERS ET DE RESTAURATION

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* vise à former des professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration. Cette mention possède deux parcours : *Management International de l'Hôtellerie* (MIH) et *Restauration Collective et Commerciale* (RCC). Cette formation en alternance de l'Institut francilien d'ingénierie des services (IFIS), composante de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM), est dispensée en partenariat avec le centre de formation des apprentis (CFA) UTEC (CCI Seine et Marne), l'École de Paris des Métiers de la Table (EPMT) et l'école de commerce privée (ESGCI), tous les cours ayant lieu sur les sites de formation de ces partenaires.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| Les objectifs de la formation sont de former des cadres intermédiaires du secteur de l'hôtellerie-restauration. Ils sont clairement exposés mais l'absence de détail sur les contenus des enseignements, rend difficile l'évaluation du lien entre finalité du diplôme et acquisition de connaissances. Les compétences visées, définies en étroite relation avec le secteur professionnel, semblent néanmoins bien correspondre à la formation et les emplois visés (supervision de l'ensemble des opérations d'hébergement, gestion de la relation clientèle, adjoint de direction...) et correspondent également aux objectifs de la formation et aux attentes des entreprises. |
| Positionnement dans l'environnement |
| La LP forme des cadres intermédiaires du secteur de l'hôtellerie-restauration. Si ce positionnement est présenté comme rare, il aurait été appréciable que soient analysées les autres formations comparables qui sont simplement listées. Cette LP est adossée au laboratoire Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique – Paris, Ile-de-France (DICEN-IDF) via son responsable de formation, seul enseignant-chercheur – en informatique – intervenant dans la formation. La LP a noué des relations fortes avec de grands acteurs du secteur. Ces derniers recrutent des apprentis mais participent peu aux enseignements. En effet, les enseignements sont le fait des trois établissements partenaires |

chez qui se déroulent les cours. Le nombre de contrats d'alternance et l'implication des entreprises du secteur dans l'évolution de la formation permettent néanmoins d'affirmer que cette LP répond clairement à un besoin de recrutement au niveau licence dans ce secteur fortement représenté en Ile-de-France.

Enfin, la LP ne fait pas montre d'une ouverture internationale significative du fait du rythme de l'alternance. Néanmoins, le parcours *Management International de l'Hôtellerie* suggère une présence plus importante de la dimension internationale en faisant intervenir des professionnels ayant un profil international pour sensibiliser les étudiants à ces aspects. La réalisation de stages à l'international est fortement contrainte par l'apprentissage.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible dans son architecture globale avec trois unités d'enseignement (UE) devant apporter des compétences fondamentales (UE1), des compétences dans les métiers de la restauration collective et commerciale/de l'hôtellerie (UE2) et des compétences plus approfondies (UE3). La LP est une formation professionnalisante, notamment grâce à l'alternance, au projet tutoré et au mémoire professionnel. Néanmoins, ces deux UE sont trop succinctement décrites. Il est difficile de pouvoir juger des modalités d'organisation du mémoire professionnel et d'utilisation des 150 heures de projet tutoré, en l'absence notamment des sujets traités par les étudiants.

La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et les quatre à six demandes par an aboutissent à une délivrance du diplôme. Les VAE semblent être systématiquement accordées dans leur intégralité.

Les dispositifs d'aide à la réussite comme les usages des outils numériques sont classiques. L'innovation pédagogique semble présente mais est insuffisamment détaillée. On distingue mal ce qui est initié par l'établissement et ce qui est effectivement réalisé par la formation.

Mais les problèmes essentiels sont de trois ordres. Tout d'abord, en se fiant aux tableaux annexés au dossier, il y a de grandes disparités dans les volumes horaires pour un même parcours : de 374 heures pour le parcours *MIH* de l'EPMT à 935 heures pour le même parcours de l'UTEC et de 458 heures pour le parcours *RCC* de l'EPMT à 616 heures pour celui de l'UTEC. Ces disparités ne sont ni signalées (il faut calculer les volumes horaires) ni expliquées dans le dossier. Le poids des enseignants-chercheurs de l'établissement s'en trouve affecté, avec des taux d'intervention allant de 12 à 40 %. De plus, il semble que la localisation des formations sur des lieux différents ne permette pas de mutualisation. Ensuite, les décalages entre les maquettes portent également sur le contenu malgré un socle commun : sur le parcours *MIH* porté par l'UTEC, deux cours nommés « conférence » et « centres de profit » apparaissent. Inversement le cours « stratégie digitale » à l'ESGSI n'est pas présent dans les maquettes présentées ni à l'UTEC ni à l'EPMT. Enfin, la catégorie des intervenants professionnels comprend à l'UTEC de nombreux formateurs et enseignants permanents, assurant 319 heures pour le parcours *RCC* et 526 heures pour le parcours *MIH*, et non des professionnels du domaine.

Pilotage

Le pilotage fonctionne à deux niveaux. Le pilotage stratégique est opéré entre le responsable de la formation et le directeur des études de chaque établissement partenaire et n'implique pas d'autres enseignants-chercheurs de l'UPEM. Le pilotage pédagogique est quant à lui le fait de l'enseignant-chercheur responsable de la formation, épaulé par un intervenant professionnel. Les réunions évoquées sont nombreuses (trimestrielles), néanmoins peu d'éléments tangibles viennent préciser le mode de fonctionnement décrit et ses aboutissements. Le conseil de perfectionnement est bien en place, il se réunit au moins une fois par an et associe enseignants et professionnels dans le pilotage de la formation, les étudiants n'en faisant pas formellement partie, contrairement aux obligations réglementaires.

Le dossier mentionne également que l'équipe pédagogique est composée de deux enseignants de l'UPEM et de deux intervenants professionnels, les autres intervenants n'étant manifestement pas considérés comme en faisant partie. De manière générale, l'équipe pédagogique souffre d'un sous-encadrement en enseignants-chercheurs en gestion.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est très récente et aucune analyse n'est fournie des premiers résultats. De manière générale, la démarche qualité mise en place par l'UPEM n'est pas décrite et ne permet pas de se rendre compte de son rôle dans l'autoévaluation de la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances et le fonctionnement des jurys sont conformes. Une démarche compétence est en place mais doit être approfondie. La formation étant sélective, aucun dispositif de réorientation n'est formalisé et il ne semble pas exister de dispositif de mise à niveau.

Résultats constatés

Les effectifs de la LP sont en hausse (110 étudiants dans le parcours *MIH* et 43 dans le parcours *RCC* en 2017/2018), en particulier depuis l'ouverture du parcours *MIH* en 2015/2016. L'attractivité semble également bonne avec une centaine de candidatures pour chacun des trois établissements partenaires. L'effectif moyen sur les trois dernières années est de 148 étudiants, sans précision sur leur statut (étudiants en alternance ou en formation continue) et leur origine (part des BTS, DUT, L2). Les taux de réussite sont bons, au moins 88 % depuis 2015.

Le taux de poursuite d'études global tous parcours confondus est en moyenne de près de 25 % des répondants sur la période d'évaluation et se situe donc à un niveau élevé pour une LP qui doit viser l'insertion professionnelle immédiate.

L'enquête d'insertion professionnelle est réalisée par l'Observatoire des Formations et des Insertions Professionnelles, Evaluations (OFIPE) à 30 mois (il ne semble pas y avoir d'enquête à 18 mois) mais le dossier ne donne pas suffisamment d'informations précises sur le délai d'obtention du premier emploi, le statut et le niveau de l'emploi ou encore la localisation des emplois. Le taux de réponse est de 68 % sur les diplômés de 2015. Parmi les répondants seuls 64 % ont un emploi à 30 mois ce qui est faible.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- De nombreux liens entretenus avec les acteurs des secteurs de la restauration commerciale et de l'hôtellerie.
- Un grand nombre de contrats d'alternance.
- Une bonne attractivité en regard de la progression du nombre d'étudiants.

Principaux points faibles :

- Un sous-encadrement manifeste en enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Une trop faible présence de l'UPEM dans le pilotage et l'enseignement au sein de ces parcours.
- De trop grandes disparités dans la réalisation des maquettes par les établissements partenaires.
- Un manque d'information sur les modalités de pilotage des formations hébergées par les partenaires.
- Un taux de poursuite d'études élevé.
- Une insertion professionnelle médiocre à 30 mois.
- Une absence d'étudiants dans les conseils de perfectionnement.
- Des informations laconiques sur les ajustements réalisés par les instances de pilotage.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* malgré son positionnement pertinent, fait face à plusieurs difficultés qu'il importe de revoir dès lors que l'établissement souhaite maintenir cette formation au sein de son offre. Il est tout d'abord impératif d'augmenter la présence de l'UPEM au sein de cette formation, en rééquilibrant les volumes d'enseignements réalisés par des enseignants-chercheurs de l'UPEM par rapport à ceux réalisés par des intervenants professionnels ou par les formateurs des établissements partenaires (UTEC notamment).

Il importe ensuite d'homogénéiser les maquettes d'un établissement partenaire à l'autre. Il serait également judicieux d'examiner les raisons de la poursuite d'études, dont le taux est élevé pour une LP dont la vocation est l'insertion professionnelle immédiate et parallèlement les raisons de l'insertion professionnelle médiocre à 30 mois.

Enfin, la formation devra se mettre en conformité avec la réglementation en intégrant les étudiants dans le conseil de perfectionnement, instance pouvant nourrir le pilotage et dont il faudra préciser les actions.



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 Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La Licence Professionnelle (LP) *Technico-Commercial* se compose d'un seul parcours *Vente de Produits et Services Energétiques*. Elle forme des conseillers techniques auprès des clients et aptes à concevoir des axes stratégiques marketing.

Les cours sont assurés par l'institut universitaire de technologie (IUT) génie thermique et énergie (GTE) de Marne-la-Vallée, à Champs-sur-Marne, et le GRETA Métiers et Techniques Industrielles (GMTI94), à Alfortville. La formation est proposée en alternance dans le cadre de l'apprentissage.

ANALYSE

| Finalité |
|---|
| <p>Les objectifs de la formation sont clairement annoncés et intègrent les tendances en matière d'énergie dans la société. Il y a une bonne cohérence entre les deux compétences visées, techniques et commerciales.</p> <p>Les enseignements sont cohérents avec les objectifs annoncés et sont parfaitement lisibles. Les connaissances et compétences acquises correspondent aux besoins des entreprises et organisations du secteur énergétique (vente de produits industriels (biens d'équipement)). Il s'ensuit que les diplômés s'insèrent relativement bien dans le monde du travail.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Au niveau régional il existe de nombreuses LP <i>Technico-Commercial</i> d'où la volonté de l'UPEM de cibler <i>via</i> un parcours la <i>Vente de Produits et Services Energétiques</i> pour s'en démarquer. La LP cible prioritairement les étudiants du DUT GTE qui sont accompagné dès le début de leur formation en DUT autour d'une équipe pédagogique élargie (DUT+LP). Les étudiants inscrits dans ce programme de leur DUT bénéficient d'un parcours sécurisé leur permettant : d'accéder automatiquement à une des quatre licences professionnelles proposée par le DUT (seize places leur sont réservées), sous réserve d'avoir validé leur DUT ; d'assister à des présentations et ateliers sur les métiers et les activités associées afin de les guider dans leur choix de LP ; de bénéficier de visites d'entreprise, d'interventions de professionnels du secteur, de rencontres avec les étudiants et apprentis en licence (tutorat), de partenariats avec des organisations professionnelles pour faciliter l'insertion professionnelle... Néanmoins force est de constater que près de 70 à 80 % des étudiants inscrits sont titulaire d'un</p> |

BTS.

La formation n'est pas adossée à la recherche ce qui est problématique alors qu'elle vise des métiers pour lesquels les innovations sont importantes. Cela est bien identifié par les porteurs sans pour autant que cela ne se traduise par des perspectives, par exemple en adossant le projet tutoré sur des axes de recherche du laboratoire (dont le nom n'apparaît pas dans le dossier).

La LP bénéficie de nombreux partenariats lui permettant d'asseoir sa finalité professionnalisante. Elle a ainsi développé des partenariats avec des acteurs comme la Fédération française des Négociants en Appareils Sanitaires (FNAS), la Fédération des Services Energie Environnement (FEDENE), le Snefcca (Syndicat National des Entreprises du Froid, d'Équipements de Cuisines Professionnelles et du Conditionnement de l'Air). L'organisation de la formation en alternance et en apprentissage permet aussi de renforcer ces liens grâce à un partenariat avec le CFA Afanem (centre de formation par apprentissage) d'Alforville ce qui est positif pour les étudiants.

Organisation pédagogique

La structure de la maquette est claire et lisible : les UE1 et UE2 traitent de marketing et des techniques de ventes alors que les UE3 et UE4 traitent des matières climatiques énergétiques et environnementales. La finalité professionnalisante de la LP se retrouve dans les UE5 (projet tutoré) et UE6 période en entreprise. L'ensemble forme un tout équilibré.

Il n'y a pas véritablement de cours orientés recherche. Cependant, la fiche d'auto-évaluation fait remarquer que par le biais du projet tutoré, il pourrait y avoir un lien avec la recherche. C'est une très bonne idée à encourager. Cela permettrait de développer des compétences en matière de recherche appliquée.

La place du numérique est classique sans qu'il y ait toutefois des cours ou activités spécifiques en la matière.

En raison de l'organisation des études en LP sous forme d'apprentissage avec 32 semaines en entreprises, il n'est pas possible d'introduire une mobilité à l'étranger. Néanmoins, comme un des objectifs de la licence est de promouvoir l'export il est proposé trente heures d'anglais des affaires et la mise en place d'un outil en ligne d'entraînement et de perfectionnement en Anglais « GymGlish ». Cependant les étudiants utilisent peu cet outil. Le Test of English for international Communication (TOEIC) n'est pas proposé. Il semble ainsi nécessaire de renforcer la pratique de la langue anglaise.

Pilotage

L'équipe pédagogique est composée de sept enseignants du second degré qui assurent 244 heures de cours sur un total de 444 heures hors projet tuteuré, soit 55 %. Il y a également des professionnels associés et des contractuels mais aucun enseignant-chercheur. Les vacataires issus du monde professionnel assurent 140 heures, soit 32 %. La part des professionnelles est adaptée en revanche l'absence d'enseignant-chercheur rend l'équipe pédagogique déséquilibrée.

Le conseil de perfectionnement est très bien constitué. On y retrouve des représentants des nombreuses parties prenantes : IUT, Lycées, CFA, étudiants, GMTI94. On constate que les intervenants professionnels et maîtres d'apprentissage sont également invités à participer au conseil ainsi que les représentants des étudiants.

Les modalités de contrôle de connaissances sont classiques. La mission en entreprise (UE 6) est évaluée à travers un rapport d'activité suivi d'une soutenance orale sans précision exacte sur le contenu du rapport (compte-rendu de période en entreprise ou développement d'un thème de recherche en lien avec sa pratique professionnelle).

Résultats constatés

La LP a une capacité d'accueil de vingt étudiants. Le nombre d'étudiants depuis quatre ans varie de 15 à 18 sans jamais atteindre la capacité d'accueil. Le nombre de candidatures pour entrer en LP n'est pas mentionné. Il est donc impossible de connaître le taux de sélectivité.

Le taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur est quasiment nul, trois cas en cinq ans. Quelques étudiants poursuivent des études en « autres formations », neuf cas en cinq ans.

L'enquête sur l'insertion professionnelle des anciens diplômés, effectuée trente mois après la sortie des études, est correctement effectuée. Le taux de réponses est environ de 80 %. Le temps de recherche d'un emploi est inférieur à quatre mois. Les deux métiers les plus fréquents sont « chargé d'affaires » et « technico-commercial »,

ce qui est cohérent avec le positionnement de la LP. Le niveau de salaire est très correct, environ 2200 euros net par mois trente mois après la sortie des études. Il aurait été plus pertinent d'avoir le salaire médian. Néanmoins, cette insertion professionnelle est assez faible à trente mois (63 % pour la promotion de 2015).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une double compétence technique et commerciale, correctement retranscrite dans la maquette.
- Une formation organisée en alternance et en apprentissage en partenariat avec le CFA.
- Une bonne insertion professionnelle à court terme.

Principaux points faibles :

- Une absence d'évaluation des compétences linguistique (anglais) en appui aux compétences export.
- Une équipe pédagogique n'incluant aucun enseignant-chercheur.
- Une insertion professionnelle médiocre à trente mois (63 %).
- Des effectifs étudiants faibles et aux origines peu diversifiées.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Technico-Commercial: Vente de Produits et Services Energétiques* vise une double compétence, technique et commerciale. Les études se font quasi exclusivement sous forme d'apprentissage, en partenariat avec le CFA. Ainsi la finalité professionnalisante d'une Licence Professionnelle est bien respectée. D'ailleurs, presque tous les diplômés s'insèrent dans la vie professionnelle à l'issue de la formation.

Un objectif de la LP est l'export. Il serait donc nécessaire de renforcer l'apprentissage de l'anglais. Enfin, il faut clarifier ce qu'est un « rapport d'activité » et peut-être renforcer le mémoire de fin d'études avec un thème de recherche à développer. Il faudra pour cela renforcer la présence d'enseignant-chercheur au sein de l'équipe pédagogique.

Alors que l'UPEM a créé une voie privilégiée d'un DUT vers la LP, en réalité la majorité des étudiants viennent des BTS. Il faudrait réfléchir à créer des voies entre les premières et deuxièmes années de licence (L1 et L2) de l'Université (physique-chimie, sciences pour l'ingénieur) vers la LP.

Afin de mettre plus en valeur les débouchés de « chargé d'affaires », les responsables de la formation souhaitent rajouter la notion de « chargé d'affaires » au parcours, ce qui est cohérent avec les métiers qu'occupent les étudiants à l'issue de leurs études.

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

MASTER COMPTABILITE – CONTROLE – AUDIT

Établissement(s) : Université de Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM)

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Comptabilité - Contrôle - Audit* (CCA) vise à former des professionnels à même d'accompagner les entreprises dans la maîtrise de leurs enjeux comptables et financiers. L'existence d'un programme national pour cette mention donne lieu à des dispenses d'épreuves de cinq unités d'enseignements (UE) du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG).

Le master est co-accrédité sur deux établissements : l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) et l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC). Le master peut être suivi en formation initiale, en formation continue ou en apprentissage.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| Les objectifs de la formation sont clairement exposés et accessibles. La finalité est de former des professionnels aux métiers comptables et financiers, dont l'expertise comptable, et aux différentes fonctions des directions administratives et financières, telles que le contrôle de gestion, l'encadrement d'équipes comptables et l'analyse financière. |
| Positionnement dans l'environnement |
| Le master est en concurrence avec d'autres masters CCA en Ile-de-France. Toutefois, Les excellents taux d'insertion professionnelle pour les diplômés issus des deux sites et le nombre élevé de candidatures (taux de sélectivité compris entre 4 % et 10 % selon les années) montrent qu'il n'est pas pénalisé par les diverses offres de formation relativement proches. Les liens avec le monde professionnel se font à l'UPEC à travers l'organisation d'un forum annuel d'entreprises facilitant l'accès des étudiants à des stages et à des contrats de travail, et à travers la présentation en cours d'année de leurs processus de recrutement par des grands cabinets du secteur (Mazars, Ernst & Young, Grand Thornton, Deloitte...). A l'UPEM, le premier forum a été mis en œuvre au mois de juin 2018. Une mise en commun de ces dispositifs pourrait être envisagée. La mention bénéficie d'un adossement à la recherche via l'articulation assurée par les enseignants-chercheurs |

en charge de plus de 40 % des volumes d'enseignements, via la rédaction d'un mémoire problématisé mobilisant la littérature académique et, enfin, via un événement permettant d'échanger avec des chercheurs (manifestation « vis ma vie de chercheurs »).

La mention n'est pas délocalisée à l'étranger ce qui est cohérent au vu des spécificités du programme aligné sur le programme national du DSCG.

Organisation pédagogique

Sur l'ensemble des sites, la formation offre une large place à l'expérience professionnelle. Les maquettes ont été harmonisées et le dossier fait état d'un travail en cours sur les contenus (à l'image du cours de management des systèmes d'information). On constate cependant une incohérence forte avec la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) qui présente des maquettes différentes pour les deux sites et donc qui n'est pas mise à jour par rapport à la maquette présentée dans le dossier.

Sur le site de Créteil, accueillant une cinquantaine d'étudiants par promotion, un premier groupe est dédié à la formation initiale et un second groupe à la formation en apprentissage. Pour les étudiants en formation initiale, deux stages sont obligatoires, de quatre mois en première année de master (M1) et de six mois en deuxième année de master (M2), en adéquation avec les objectifs de la formation.

Sur le site de Marne-la-Vallée, un unique groupe, comprenant 25 à 30 étudiants, accueille quasi-exclusivement des apprentis, à l'exception de un à deux étudiants en formation continue faisant l'objet d'un suivi personnalisé, et de un à deux étudiants en formation initiale. Pour ces derniers, des stages sont obligatoires, d'une durée minimale de six semaines en M1 et de six mois en M2. S'agissant des étudiants en formation initiale, une intégration au groupe dédié du site de Créteil pourrait être envisagée ou un alignement des durées de stage de celui-ci. Plus largement, des écarts importants sont constatés en ce qui concerne les durées de présence des alternants en entreprise (celles-ci diffèrent actuellement de vingt jours par an entre les deux sites).

Il existe des dispositifs d'aide à la réussite, principalement le suivi des mémoires et un accompagnement des étudiants en difficulté, le cas échéant, sans que les modalités en soient indiquées. En ce qui concerne l'obtention du diplôme d'État (DSCG), des dispositifs de préparation intensive ont été mis en place mais les volumes et modalités en diffèrent sur les deux sites : à Créteil, 84 heures et un examen blanc, à Marne-la-Vallée les deux dernières semaines de cours.

Pilotage

Les responsables de la formation sur chaque site sont clairement identifiés. L'équipe pédagogique respecte les équilibres recommandés en master. Les praticiens représentent entre 30 % et 32 % des volumes horaires et les enseignants-chercheurs 42 % à 44 %.

En matière d'évaluation des connaissances, les dispositifs sont clairement définis et diffusés. Un certain nombre de règles en sont communes. Toutefois, des exigences supplémentaires sont spécifiques au site de Créteil : ne pas avoir moins de 6/20 par matière et valider le volet d'expérience professionnelle apprécié à l'aide d'une grille de compétences. La démarche compétence est bien mise en place et développée dans le supplément au diplôme.

Il existe des dispositifs d'évaluation des enseignements qui diffèrent sensiblement sur les deux sites. Des conseils de perfectionnement sont organisés sur les deux universités. Toutefois, un unique conseil de perfectionnement commun aux deux sites est organisé afin de piloter la formation et de favoriser la coordination.

Résultats constatés

Les inscriptions sont stables depuis 2014, environ cinquante étudiants pour l'UPEC et trente pour l'UPEM en master 1 et en master 2. Les taux de sélectivité sont très élevés pour les deux sites, entre 4 % et 10 % selon les années. Pour le site de Marne-la-Vallée, environ la moitié de l'effectif provient de la licence *Economie et gestion* parcours *Comptabilité, Contrôle, Audit* de l'UPEM créée en 2015. En 2017, seulement dix étudiants sur trente proviennent de la L3 interne. Pour le site de Créteil, environ 90 % des étudiants proviennent du parcours CCA de l'UPEC.

Le taux de réussite (96 %) n'est fourni que pour le site de Créteil. Le taux de réussite au DSCG n'est pas

communiqué dans le dossier pour aucun des deux sites.

Pour les deux sites, les taux d'insertion des diplômés sont excellents à un an (100 %). 93 % des emplois sont des CDI mais le dossier ne précise pas la nature des emplois occupés ou leur adéquation avec la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une organisation offrant une large place à l'expérience professionnelle.
- Un excellent positionnement dans l'environnement dont témoignent les excellents taux d'insertion et de sélectivité.
- Une équipe pédagogique équilibrée.

Principaux points faibles :

- Un manque d'homogénéité des dispositifs mis en œuvre sur les deux sites, dont témoigne l'indisponibilité de documents similaires sur un certain nombre d'aspects.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Comptabilité - Contrôle - Audit* bénéficie d'une forte visibilité et des relations nourries avec des réseaux d'entreprises. Ses excellents débouchés professionnels et le taux de sélectivité témoignent de sa forte attractivité.

Toutefois, il est surprenant de constater que les règles d'évaluation des connaissances sont distinctes entre l'UPEC et l'UPEM. Dans l'optique d'un maintien souhaité des dispenses relatives à une partie des UE du DSCG, il est recommandé d'homogénéiser les modalités et la totalité des contenus dispensés sur les deux sites.



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

MASTER ECONOMIE APPLIQUEE

Établissement(s) : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM)

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Economie Appliquée* a pour objectif de former des cadres spécialisés dans le traitement des données économiques, de gestion, de santé et d'urbanisme. La mention étant co-accréditée, les enseignements se déroulent à l'UPEM et à l'UPEC. Elle regroupe six parcours : trois à l'UPEC, le parcours *MASERATI - Data Analyst*, le parcours *MASERATI - Data Scientist* et le parcours *Économie de la santé* ; et trois à l'UPEM, le parcours *Expertise de l'emploi et des ressources humaines*, le parcours *Data Analyst - Études de marché* et le parcours *Data Analyst - Études pour l'aménagement et l'urbanisme*. Tous les parcours sont ouverts à la formation initiale classique avec stage, à la formation continue et à l'apprentissage.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les connaissances sont clairement exposées. Elles sont fondées sur les nouvelles connaissances liées au traitement de flux de données massifs : nouvelle micro-économétrie de l'évaluation, analyse innovante des données, data mining, intelligence artificielle pour former des cadres spécialisés.</p> <p>Les débouchés professionnels identifiés sont cohérents avec les enseignements offerts. Ils se situent dans les départements marketing ou ressources humaines de grandes entreprises, dans les directions des systèmes d'information de ces mêmes entreprises, dans les cabinets de conseil, dans les instituts de sondage et également dans les services d'étude de collectivités territoriales, d'autorités administratives indépendantes, d'agences gouvernementales ou de syndicats professionnels. La poursuite en doctorat est également envisageable. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est lisible et bien renseignée.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Cette formation est commune aux deux universités de l'est parisien. Le master <i>Economie Appliquée</i> est en concurrence avec d'autres masters de la région : master TIDE (<i>Techniques d'Information et de Décision dans l'Entreprise</i>) de l'université de Paris I, le Master ISF (<i>Ingénierie Statistique et Financière</i>) de l'université de Paris II, le Master ESA (<i>Econométrie et Statistique Appliquée</i>) de l'université d'Orléans mais aussi de formations beaucoup moins orientées vers les techniques quantitatives, comme le master <i>Métiers des études, du conseil et de</i></p> |

l'intervention, de l'Université Paris-Diderot.

Les interactions avec la recherche sont importantes. La mention s'appuie sur les enseignants-chercheurs de deux laboratoires de recherche de l'UPEM et de l'UPEC : Equipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Economique (ERUDITE) et la fédération de recherche Travail, Emploi et Politiques Publiques (TEPP) ; mais aussi sur des chercheurs de la Banque de France et de l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique).

Des partenariats avec des organismes publics et des entreprises privées ont été développés pour accueillir les étudiants en stage ou en alternance.

Un partenariat international existe entre le parcours *Economie de la santé* et l'unité de recherche en économie de la santé (HERU) de l'Université d'Aberdeen en Ecosse pour l'accueil en stage de fin d'année (en première et deuxième année de master (M1 et M2)). Une mobilité Erasmus est également prévue en master 1.

Organisation pédagogique

L'organisation du master est cohérente et fondée sur le principe de la spécialisation progressive. Le master est organisé sur la base d'UE (unités d'enseignement) communes à l'ensemble des parcours de M1 en techniques quantitatives et d'enseignements transversaux et d'enseignements professionnalisés. Ces UE sont complétées par des mineures de spécialité en fonction du parcours suivi par l'étudiant. La formation initiale classique est la principale modalité d'enseignement. L'apprentissage est ouvert à tous les parcours en master 2. Les étudiants au profil spécifique sont pris en charge par une cellule dédiée de l'université. Les stagiaires de formation continue sont associés aux étudiants en formation initiale. La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) sans que l'on ne dispose d'information sur sa mise en œuvre effective et sur le nombre de demandes.

La professionnalisation a une place importante dans ce master. Le stage professionnel ou l'alternance est obligatoire en M2 et il peut être complété par un stage facultatif en M1. Le stage ou l'alternance fait l'objet d'un rapport et d'une soutenance.

De nombreuses innovations pédagogiques sont mises en place dans cette mention : jeu d'entreprise, simulation de stratégie marketing et à la formation par les projets individuels ou collectifs.

L'internationalisation est présente dans la formation. Elle s'observe par le fait que plusieurs cours sont dispensés en anglais et qu'une mobilité des étudiants est possible mais ne concerne qu'un ou deux apprentis par année.

Pilotage

Le pilotage du master est cohérent. Il est assuré par autant de responsables qu'il y a de parcours. La proportion d'intervenants extérieurs est satisfaisante : on compte trente intervenants extérieurs pour 43 intervenants enseignants-chercheurs des deux universités effectuant respectivement 23 % et 77 % des enseignements. Les équipes pédagogiques des deux universités se réunissent régulièrement (et formellement) lors des jurys d'admission, chaque semestre à la rentrée, et lors des jurys d'examen. De plus, deux délégués sont élus par parcours de master.

Le conseil de perfectionnement se réunit régulièrement chaque année universitaire. Sa composition n'est pas précisée.

Les modalités d'évaluation sont conformes et classique. L'approche compétence n'est pas formalisée.

Les modalités de recrutement ne sont pas précisées. Les étudiants sont issus très majoritairement de licences générales. Le parcours de Master 2 *Economie de la santé* attire chaque année des étudiants inscrits en faculté de pharmacie qui viennent se spécialiser en médico-économie au cours de leur sixième année mais également des médecins.

Résultats constatés

Seuls ont été fournis les données relatives à l'UPEM et non ceux de l'UPEC. Les effectifs sont dans l'ensemble modestes malgré la progression des deux dernières années. Surtout, les effectifs sont très contrastés selon les parcours. Le parcours *Data Analyst – Études pour l'aménagement et l'urbanisme* n'a ouvert qu'une seule année avec sept étudiants uniquement. Il semble y avoir un transfert d'étudiants du parcours *Expertise de l'emploi et des ressources humaines* vers le parcours *Data Analyst – Études de marché*. La coexistence de ces trois parcours est clairement remise en cause au regard des effectifs. Le taux de réussite est correct et oscille autour de 75 %.

Les statistiques d'insertion à trente mois sont fournies pour le parcours *Expertise de l'emploi et des ressources humaines*, le seul ouvert en 2015. Elles font état d'un taux d'emploi de 50 % environ à trente mois, ce qui est très faible. Une explication réside dans le taux de poursuite d'études. Le dossier d'autoévaluation indique que pour le parcours *Analyse des données* (Maserati) le taux d'emploi serait supérieur à 95 % à six mois pour la promotion 2016-2017.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation ouverte à tous types de public.
- Un bon pilotage de la mention.

Principaux points faibles :

- Des effectifs peu nombreux dans les parcours de l'UPEM et très contrastés d'une année sur l'autre et une absence d'information pour les parcours pilotés par l'UPEC.
- Une insertion professionnelle faible du parcours *Expertise de l'emploi et des ressources humaines* et une absence d'information complète sur les parcours pilotés par l'UPEC.
- Une approche compétence non formalisée.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master Economie appliquée s'appuie sur un bon pilotage des différents parcours portés par l'UPEC et l'UPEM.

Néanmoins, l'absence d'informations complètes concernant les parcours pilotés par l'UPEC limite la portée de l'évaluation et des recommandations associées. Par ailleurs, la faiblesse des effectifs au vu du nombre de parcours proposés pose la question de leur attractivité respective et de l'opportunité de les regrouper, voire de ne conserver pour l'UPEM que le parcours *Data Analyst – Études de marché*.

Il importerait également de rechercher les causes de la faible insertion professionnelle à trente mois (50 %) et d'envisager des modalités pédagogiques mettant plus l'accent sur la professionnalisation. La volonté de faire évoluer l'offre vers une approche compétences doit être encouragée tout comme l'augmentation du nombre d'étudiants en apprentissage devrait permettre d'accroître l'insertion professionnelle des diplômés. Pour cela un suivi à une échéance plus courte que trente mois serait nécessaire pour mesurer l'impact des dispositions prises.



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

MASTER ÉCONOMIE INTERNATIONALE

Établissements : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et 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

| |
|---|
| Finalité |
| <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> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <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.

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

MASTER ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie sociale et solidaire* (ESS) forme les cadres des entreprises évoluant dans ce secteur. Cette mention se décline en trois parcours orientés vers trois secteurs de *l'économie sociale* : *la santé, la protection sociale et l'entrepreneuriat social et solidaire*. Ainsi, la première année du master (M1) organisé en tronc commun se prolonge en trois parcours en deuxième année de master (M2) : Parcours *Ingénierie de la Protection sociale* (IPS), Parcours *Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire* (IESS) et Parcours *Santé et Médico-Social* (SMS).

Tous les parcours de M1 et de M2 sont ouverts à la formation initiale, en apprentissage et en formation continue.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Les connaissances et compétences dispensées par la formation sont explicites. Elles visent des connaissances en droit, économie et gestion (économie, gestion administrative et sociale, comptabilité et audit, communication, droit et RH) et des connaissances spécifiques selon le parcours retenu : politiques de santé, politiques de l'insertion et l'entrepreneuriat social. Les compétences obtenues sont cohérentes avec les postes de cadres offerts par les entreprises et associations solidaires : compétences en business plan, en techniques de communication et de réseaux d'information, en ingénierie sociale, en gestion de projet, en comptabilité et contrôle de gestion, en gestion des ressources humaines, en systèmes d'information.</p> <p>Les débouchés visés sont ceux de cadre supérieur de la protection sociale, de santé et de dirigeant des structures de l'insertion par l'activité économique. Des exemples de postes occupés sont par ailleurs indiqués.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Le master <i>Économie Sociale et Solidaire</i> (ESS) est très bien intégré dans son environnement. Il complète les formations offertes par l'UPEM en gestion ou en économie par son caractère pluridisciplinaire. L'offre visant l'ESS est complète à travers deux licences professionnelles visant des métiers intermédiaires : <i>Gestion des structures sanitaires et sociale</i> et <i>Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire</i>. Elle est également liée au parcours <i>Gestion des entreprises de l'ESS</i>, du master Management ouvert en formation continue.</p> <p>La formation est par ailleurs membre du réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS) et fait partie de son groupe de travail inter-chaires ESS.</p> <p>L'adossement avec la recherche s'exerce par le rattachement des enseignants-chercheurs du master à trois</p> |

laboratoires : l'Équipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Économique (ERUDITE), l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et le laboratoire de Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère Numérique – Paris, Ile-de-France (DICEN IDF). De plus, au sein du master une unité d'enseignement (UE) « Formation à la recherche » ou « mémoire » est proposée.

Les partenariats ont été noués dans le cadre de la chaire ESS de l'UPEM. Des intervenant professionnels interviennent dans la formation, lors de l'alternance ou des soutenances de stages.

Au niveau international, de nombreux partenariats pour le soutien à la mobilité internationale d'études ou de stage des étudiants et des enseignants ont été noués avec plusieurs universités : université de Cantemir à Bucarest, université de Pise, université de Cadix et université de Porto. Le dossier ne comporte aucune information sur le nombre d'étudiants accueillis ou les résultats produits par ces partenariats.

Organisation pédagogique

L'organisation du master est cohérente : le tronc commun du M1 se prolonge en trois parcours en M2 : Parcours *Ingénierie de la Protection sociale* (IPS), Parcours *Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire* (IESS) et Parcours *Santé et Médico-Social* (SMS).

La formation est ouverte à tous les types de publics en formation initiale et en formation continue avec possibilité d'alternance. Plus curieusement, il est précisé que les étudiants titulaires d'une LP peuvent intégrer le master alors même que les LP doivent déboucher sur une insertion professionnelle immédiate. Il est possible de valider le master par le biais de la procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE).

La professionnalisation occupe une place importante via l'organisation en alternance. En plus de la réalisation d'un mémoire de recherche, les étudiants ont à remettre un rapport professionnel à la fin de leur alternance.

Un accès à l'environnement informatique et numérique de travail est proposé. Par ailleurs, une pédagogie active est proposée par le biais de jeux de rôle.

L'internationalisation est présente dans la formation par des enseignements d'anglais en M1 et M2 ainsi que par la possibilité d'une mobilité internationale. Il n'est pas précisé la nature de ces échanges ni leur effectivité.

Pilotage

Chaque parcours est piloté par un enseignant-chercheur mais le responsable de la mention n'est pas clairement identifié. L'équipe pédagogique se compose de six enseignants-chercheurs ce qui est assez faible et corrélativement on constate une forte présence des intervenants professionnels. Les cours sont assurés à 57 % par des professionnels en master 1, 84,5 % pour le parcours *Protection Sociale* en M2, 68 % pour le parcours *Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire* et enfin 60 % pour le parcours *Santé et Médico-Social*. Les professionnels sont impliqués au-delà des cours dans la formation (jury et soutenances notamment).

Le comité de pilotage de la chaire d'économie sociale et solidaire joue le rôle de conseil de perfectionnement de la formation. Il se réunit deux fois par an mais n'intègre pas de représentants étudiants ce qui n'est pas conforme à la réglementation et en outre il n'est pas sûr que le périmètre d'intervention du conseil de perfectionnement soit couvert par le comité de pilotage de la chaire. Les équipes pédagogiques se réunissent deux fois par an.

Il n'est pas spécifié de modalités spécifiques du suivi de l'acquisition des compétences au sein de la formation. Le dossier fait mention d'une auto-évaluation réalisée par les étudiants sur les enseignements. Cette auto-évaluation sera généralisée et mise en œuvre via une plateforme numérique à compter de 2018.

Résultats constatés

Le nombre d'étudiants accueillis est environ de 90 étudiants en M1 et de 230 étudiants inscrits dans les trois parcours de M2. Il y a un écart important et incompréhensible entre les chiffres du rapport d'autoévaluation et ceux fournis en annexe ainsi qu'entre le nombre d'inscrits et le nombre de diplômés. D'après les données du fichier Excel, les effectifs sont en augmentation de 2013 à 2017 (+14 %) mais on note une diminution significative en 2017-2018 (-17 %). Le nombre de diplômés dans le parcours *Ingénierie de la protection sociale* est assez faible (moins de 15 étudiants). Les taux de réussite sont d'environ 90 % en master 2.

L'observatoire de l'UPEM réalise une enquête sur l'insertion professionnelle des étudiants à trente mois. A trente mois, l'insertion professionnelle est très bonne entre 80 et 90 %. Les métiers et postes occupés ne sont pas

enseignés et on ne sait pas si les poursuites d'études correspondent à des inscriptions en doctorat ou à une recherche de spécialisation complémentaire. Une enquête plus rapprochée après la diplomation offrirait un outil de pilotage appréciable.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un bon positionnement de la formation dans son environnement.
- Un adossement à la chaire Économie sociale et solidaire.
- Une formation proposée en alternance.

Principaux points faibles :

- Un nombre faible d'enseignants-chercheurs.
- Une absence de conseil de perfectionnement.
- Une évaluation des compétences non mise en œuvre.
- Des précisions insuffisantes sur les données et les méthodologies mobilisées pour le recueil des données.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Économie sociale et solidaire* bénéficie d'un bon adossement recherche via la chaire ESS. Néanmoins, il importe de renforcer le nombre d'enseignants-chercheurs au sein de cette équipe afin que cet adossement soit effectif.

En terme de pilotage, il importe que le master se dote d'une structure de pilotage dédiée sous la forme d'un conseil de perfectionnement, même s'il est pertinent que cette formation reste en contact avec la Chaire ESS de l'UPEM. De même, il serait nécessaire d'identifier clairement un responsable de la mention qui serait secondé par les responsables de parcours. Il importera également de mettre en œuvre de manière effective une évaluation des compétences acquises par les diplômés.

Le suivi de l'acquisition et l'évaluation des compétences doit être mis en œuvre et il serait pertinent de mettre en relation ces compétences avec les emplois et fonctions occupés par les diplômés et non communiqué.

Enfin, une attention particulière devra être portée sur les données transmises en précisant le cas échéant les méthodologies de collectes de données si elles se fondent sur des populations différentes.



MASTER FINANCE

Établissements : Université Paris-Est Marne-la-Vallée et Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

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 DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement(s) : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM)

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion des Ressources Humaines* est dispensé au sein de l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) Gustave Eiffel à l'UPEC et au sein de l'UFR Sciences économie Gestion à l'UPEM. Il est organisé en alternance sur les deux ans du master. Il accueille des apprentis et des stagiaires de la formation continue.

Le master comporte deux parcours : *Gestion des ressources Humaines et de la Mobilité Internationale* (parcours porté par l'UPEM) et *Gestion des ressources humaines dans les multinationales* (parcours porté par l'UPEC). Il est également proposé en apprentissage en partenariat avec le CFA Descartes (UPEM) et le CFA Sup 2000 (UPEC).

ANALYSE

| |
|--|
| Finalité |
| <p>Les objectifs de la formation sont clairement énoncés en quatre objectifs principaux d'apprentissage à savoir : connaissance du contexte international ; maîtrise des politiques et instrumentations associées à la GRH dans les multinationales ; analyse du métier de responsable RH dans un contexte international ; compréhension de l'impact du numérique sur les politiques RH et les métiers. Les compétences à acquérir sont bien explicitées.</p> <p>L'accent est mis sur la dimension internationale des ressources humaines à travers des contenus de cours et des séminaires spécifiques, un voyage d'études à l'étranger, une valorisation des séjours ERASMUS en première année de master (M1) ou d'année césure à l'étranger. Tout en abordant différemment la dimension internationale, les deux parcours sont très similaires en termes de débouchés et dépassent les métiers de spécialistes de la mobilité internationale.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Au niveau régional et national le master <i>GRH</i> s'intègre dans une offre riche. Il se distingue par son orientation à l'international et partage ce positionnement au niveau régional avec le master de l'École Normale Supérieure (ENS) de Paris Saclay et celui du Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel (CIFFOP). La co-accréditation entre l'UPEM et l'UPEC est effective à travers un tronc commun en M1 assorties d'options distinctes et un parcours différencié de M2 sur chaque site. L'apprentissage s'appuie sur le CFA Descartes (UPEM) et le CFA Sup 2000 (UPEC).</p> |

Le master possède un très bon adossement à la recherche via la participation des enseignants-chercheurs de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) au master. Les étudiants sont également formés à la lecture d'articles académiques, à la présentation et discussion de résultats de recherche. L'élaboration du mémoire permet de les initier à la recherche.

Le master a plusieurs partenariats formalisés avec des réseaux reconnus nationalement ou à l'international. Ces partenariats se concrétisent par de multiples interventions de DRH ou de dirigeants issus de ces réseaux.

Sur le plan international, des voyages d'études sont organisés chaque année en deuxième année de master (M2) soit avec une université partenaire (pour le parcours de l'UPEM) soit avec une association internationale (pour le parcours de l'UPEC). Ces partenariats s'appuient notamment sur les collaborations de recherche des responsables. Pour un master orienté vers l'international, la mobilité apparaît faible (un à deux par an à l'UPEM ; quatre à sept à l'UPEC) mais cela s'explique par l'organisation pédagogique en alternance et en apprentissage sur les deux ans du master.

Organisation pédagogique

Le master 1 de l'UPEC comme de l'UPEM recrute moins de la moitié de ses étudiants dans les licences de gestion de leurs établissements respectifs, l'effectif étant complété d'étudiants d'autres disciplines ou établissements, au niveau régional et national. De ce fait, le M1 constitue un socle commun, la spécialisation étant surtout construite en M2. Le master accueille un public mixte en M2 : des étudiants en apprentissage à hauteur de 90 % et des stagiaires de la formation continue (FC) pour le complément.

La dimension internationale se concrétise à l'UPEC par 30 % de cours de spécialité dispensés en anglais, le financement de certifications en langues, des épreuves de partiels en anglais, un apprentissage au sein soit d'une multinationale soit au sein d'équipes multiculturelles. Pour les deux parcours, un niveau minimal d'anglais est requis pour intégrer la formation, détecté à partir des résultats en anglais durant le parcours universitaire, des résultats au test score message, d'une épreuve écrite lors du concours d'admission et des éventuelles certifications.

La pédagogie par projets est bien développée, combinée à une organisation en alternance, elle facilite l'évolution de la mission et des compétences de l'étudiant. Les nombreux exemples de pratiques pédagogiques actives témoignent du souci de l'équipe pédagogique de favoriser les apprentissages. Les étudiants bénéficient d'un environnement informatique et numérique stimulant par la variété des outils et des formes d'enseignements proposés.

La mobilité sortante est favorisée mais peu concluante durant le master ; seuls les étudiants n'ayant pas signé de contrat d'apprentissage sont concernés soit entre un et trois étudiants à l'UPEM et de trois à six étudiants à l'UPEC. La mobilité entrante ne concerne que deux étudiants maximum par an.

La Validation d'Acquis d'Expérience est plus importante au sein du parcours de l'UPEM (cinq entre 2013 et 2017) qu'au sein du parcours de l'UPEC (un en cours).

Aucune synergie entre les étudiants des deux parcours n'apparaît dans le dossier, en raison de la distance géographique entre les deux sites, mais elle est signalée comme un point d'amélioration.

Pilotage

L'équipe pédagogique se compose de 50 % d'enseignant-chercheurs parmi les intervenants du master. La répartition des enseignants-chercheurs est de 22 à l'UPEC et de 17 à l'UPEM soit une répartition assez bien équilibrée. S'ajoute à cela, deux professeurs internationaux invités par an en moyenne qui partagent leurs travaux dans chacun des parcours.

Le pilotage du parcours s'effectue à plusieurs niveaux : d'un point de vue opérationnel, le parcours est piloté sur chaque site par un responsable du M1, deux co-responsables du M2, dont l'un est également responsable de la mention. Chaque année un conseil de perfectionnement est réalisé par parcours, réunissant les équipes pédagogiques, délégués et maîtres d'apprentissage ; le dossier ne précise pas le nombre de participants. Le conseil de perfectionnement au niveau de la mention s'effectue avec l'ensemble des responsables d'années pour chaque parcours et exerce une fonction de coordination. Un pilotage transversal est assuré au sein du conseil de l'UFR et du conseil de l'IAE.

La répartition des responsabilités est formalisée et claire sur le papier mais on se demande comment s'emboîtent ces multiples instances de pilotage dans les faits et où sont prises les décisions stratégiques, par exemple sur la réorientation du parcours *Gestion des ressources Humaines et de la Mobilité Internationale*. En effet, une

proposition visant à donner une nouvelle orientation à ce parcours a émergé, afin de le différencier de celui de l'ENS Cachan, qui offre une spécialisation dans l'accompagnement des mobilités internationales, et pour tenir compte du faible nombre de diplômés exerçant dans la mobilité internationale. Le parcours évoluerait vers une dominante « RH et nouvelles formes d'organisations ». Tout en conservant un volet international, il aura pour vocation de former les étudiants à l'accompagnement des transformations des organisations (digitalisation, télétravail...). Cette réorientation profonde témoigne du souci de faire évoluer la formation en cherchant la complémentarité avec l'offre de formation régionale et la correspondance aux besoins des organisations.

Les évaluations des enseignements et de la formation sont réalisés chaque année par les étudiants et s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

Résultats constatés

Les promotions sont réduites. En M2, l'effectif oscille entre 19 et 26 étudiants selon les années. *A priori* cet effectif ne concerne que l'UPEM, les effectifs de l'UPEC n'étant pas précisés. Les très bons taux de réussite (supérieur à 86 % en M1 et 100 % en M2 à l'UPEM ; supérieur à 95 % à l'UPEC en M1 et M2) sont expliqués dans le dossier par la taille réduite des promotions et l'aménagement des parcours au cas par cas. Les rares échecs sont dus à une non validation du mémoire de recherche ou à une réorientation à l'issue du M1. 90 % des étudiants en M2 proviennent du M1 sur la promotion 2017-2018.

Les taux d'insertion (de 78 % à 100 % en emploi six mois après diplomation) sont très bons. A l'UPEM, la diminution de l'embauche sous statut de cadre (de 81 % en 2012-2013 à 47 % en 2015-2016) est surveillée par les responsables de la formation. Les données sur l'insertion à l'UPEC sont sensiblement les mêmes pour ce qui est de l'insertion à 6 mois (77 % à 95 % selon les années), avec des recrutements sous statut de cadre plus favorables (plus de 80 % sur les deux dernières années).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une bonne cohérence entre les finalités et le contenu de la formation.
- Une dimension internationale permettant une différenciation parmi l'offre des masters en GRH.
- Des pratiques pédagogiques innovantes et diversifiées.
- Un bon adossement à la recherche.
- Une formation ouverte en alternance et en apprentissage.
- Un bon équilibre entre les enseignants-chercheurs et les intervenants professionnels.

Principaux points faibles :

- Une absence de synergie entre les étudiants des deux parcours.
- Un positionnement métiers similaire des deux parcours.
- Un taux d'embauche sous statut cadre en diminution dans le parcours *Gestion des ressources Humaines et de la Mobilité Internationale*.
- Une absence d'information sur les effectifs et l'insertion du parcours *Gestion des ressources humaines dans les multinationales* géré par l'UPEC.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master Gestion des ressources humaines s'appuie sur un nombre conséquent de points forts et a su porter un regard réflexif sur ses atouts et faiblesses.

En orientant le parcours *Gestion des ressources Humaines et de la Mobilité Internationale* vers une nouvelle spécialisation, « RH et nouvelles formes d'organisations », l'équipe pédagogique de la formation acte la faiblesse des synergies entre les parcours de l'UPEC et de l'UPEM, actuellement sur le même positionnement. Cette faiblesse s'explique notamment par la difficulté à organiser des enseignements communs et la rencontre entre étudiants basés sur des sites géographiquement distincts. La nouvelle orientation du parcours permettra de tendre vers une complémentarité de l'offre de formation.

Il reste aux responsables de la formation à identifier les métiers visés à l'aune de ce nouveau positionnement, à recomposer une cohérence entre les finalités de ce futur parcours et les enseignements et à exploiter les points forts du master dans cette nouvelle perspective. Il s'agira enfin de maintenir un suivi attentif du recrutement au statut de cadre pour ce nouveau parcours.

Enfin, le dossier manque parfois d'information notamment sur les effectifs étudiants du parcours portés par l'UPEC ne permettant pas d'évaluer son attractivité.

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, Université Paris-Est Marne-la-Vallée

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 (GESCF)*.

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'adossé 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.

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

MASTER MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management de l'innovation* forme des professionnels capables de mobiliser des compétences managériales et des compétences complémentaires afin d'accompagner les changements au sein des organisations et des territoires. Il propose deux parcours : le parcours *Management de l'Innovation et Technologies de l'Information et de la Communication* (MITIC) spécialisé dans le domaine des transformations numériques, tandis que le parcours *Management de l'Innovation et Patrimoines Immobiliers* (MIPI) est dédié aux transformations des bâtiments et des espaces de travail.

Le master *Management de l'innovation* est ouvert uniquement en alternance et accueille des étudiants en apprentissage, ainsi que des stagiaires de la formation continue en contrat de professionnalisation. Les enseignements sont assurés sur le campus du Val d'Europe.

ANALYSE

| |
|---|
| Finalité |
| <p>Le master <i>Management de l'innovation</i> propose d'inciter et d'accompagner le renouvellement des pratiques managériales dans les organisations. Il forme des cadres capables d'initier et de gérer des projets d'innovation de services dans des directions numériques et systèmes d'information pour le parcours <i>Management de l'Innovation et Technologies de l'Information et de la Communication</i> (MITIC), et dans des directions immobilières pour le parcours <i>Management de l'Innovation et Patrimoines Immobiliers</i> (MIPI).</p> <p>L'analyse des besoins, confirmés par un panel de tuteurs en entreprises représentatif, ainsi que les débouchés sont clairement établis et correspondent aux enseignements dispensés. Les emplois visés par les diplômés sont de niveau bac +5. La fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) présente de manière précise les objectifs du master.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Le master est adossé à la licence <i>Economie et gestion</i> de l'UPEM : 60 % des étudiants du master sont issus de cette licence, 16% d'autre licences et le complément de licences professionnelles (LP) ce semble être un pourcentage élevé, les LP n'ayant pas vocation à poursuivre en master.</p> <p>Le master ne concurrence pas les autres masters du site, et offre au contraire une spécialité cohérente. À noter que les thématiques des deux parcours s'intègrent dans l'I-site Future « inventer la ville de demain ».</p> |

Le master est adossé à deux unités de recherche, le laboratoire Dispositif d'Information et de Communication en Environnement Numérique (Dicen-idf) et le laboratoire Institut de Recherche en Gestion (IRG). Les objectifs du master sont en lien avec les axes pluridisciplinaires de ces laboratoires qui portent notamment sur les nouveaux espaces de travail et les nouvelles façons de travailler avec les technologies de l'information et de la communication dans les organisations et les territoires.

Le master MI est fortement ancré dans le tissu économique national comme l'attestent les différents partenariats entretenus avec des acteurs des secteurs du numérique et de l'immobilier.

Depuis 2010, des relations internationales sont développées avec l'University College of Birmingham (UCB). Elles offrent aux étudiants, via des mobilités, la possibilité de suivre des unités d'enseignement à l'UCB et permettent également des échanges d'enseignants, ainsi que l'organisation commune de conférences.

Organisation pédagogique

Les enseignements du master sont structurés en unités d'enseignement (UE) managériales, appelées UE fondamentales, et en unités d'enseignement techniques (informatique pour le parcours MITIC et techniques de l'immobilier et droit pour le parcours MIPI), appelées UE métier. Les UE fondamentales constituent le tronc commun et représentent 55 % (435 heures) du total des heures en première année de master (M1) et 52 % (405 heures) en deuxième année de master (M2). La spécialisation progressive des étudiants est clairement mise en avant. Il convient toutefois de noter que les crédits *European Credit Transfer System (ECTS)* et les volumes horaires accordés à chaque UE varient fortement et auraient mérité d'être discutés. A titre d'exemple, le poids accordé à l'UE 2 Innovation en M1 apparaît relativement faible (6 ECTS - pour 38 heures de cours) par rapport à d'autres UE comme l'UE 1 Management (9 ECTS pour 79 heures de cours). En outre cette UE Innovation comprend deux enseignements « Management et conduite de projet » et « communication digitale » alors que l'UE 4 du M1 MITIC s'appelle justement « marketing et communication digitale ».

Etant uniquement ouvert à l'alternance, la professionnalisation est naturellement présente dans le master. Il est accessible par l'apprentissage et par la formation continue en contrat de professionnalisation.

De nombreux projets structurant la formation sont également commandités par des entreprises partenaires. Ces projets représentent 24 heures en M1 et 40h en M2. Le master reçoit environ 140 offres de missions par an, ce qui montre un fort encrage avec le milieu socio-économique. Les étudiants sont bien accompagnés dans leur recherche de missions par les secrétariats de formation, le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le CFA. Chaque étudiant peut également être aidé dans son projet professionnel en choisissant des enseignements complémentaires et d'ouverture et notamment une formation en entrepreneuriat.

Le lien avec la recherche est assuré par la présence d'un nombre important d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion, en sciences de l'information et de la communication et en informatique. La formation à la recherche est abordée au travers d'un cours d'initiation à la recherche (12 heures) en M2 et la production d'un mémoire universitaire.

Le numérique tient une place importante via l'usage de plateformes numériques. Des services numériques innovants sont aussi construits à l'aide de l'outil *Watson* d'IBM au travers de la plateforme *Bluemix*.

L'enseignement de l'anglais est assuré par des cours de langues mais aussi par des enseignements de spécialité en anglais, notamment à l'University College of Birmingham. Un pourcentage significatif d'étudiants, 22 % en M1 et 30 % en M2, utilisent des plateformes dédiées à l'apprentissage des langues en autoformation. Les étudiants peuvent mesurer leur progression et passer le Test of English for International Communication (TOEIC).

Pilotage

L'équipe pédagogique, constituée de huit enseignants-chercheurs (E-C.) en sciences de gestion, deux Enseignants -Chercheurs. en sciences de l'information et de la communication, un E-C. en informatique, deux enseignants en économie gestion, quatre Professeurs associés (PAST) et un ingénieur pédagogique et professionnalisation, est conséquente. Sa diversité est cohérente par rapport aux attendus du master. L'apport d'intervenants professionnels, est lui aussi significatif : 28 % en moyenne pour le M1, 37 % pour le parcours MITIC et 41 % pour le parcours MIPI.

La formation est pilotée par l'équipe pédagogique. Cette dernière se réunit régulièrement, une fois par mois afin d'assurer la coordination et la collaboration des intervenants. Elle analyse en outre les demandes des étudiants formalisées par leurs délégués. Les orientations souhaitées par les conseils de perfectionnement MIPI et MITIC sont mises en œuvre dans le cadre de ces réunions. L'équipe pédagogique peut aussi saisir le conseil de

perfectionnement en cas de besoin.

Les modalités de contrôle de connaissances sont clairement définies et votées par les instances de l'université. L'approche par compétences est très bien intégrée dans le master. En 2014-2015 des référentiels de compétences ont été définis dans le cadre d'un appel à projets « projet pédagogique innovant ». Depuis 2016 les deux parcours les intègrent pleinement au sein de leur pilotage et de leur évaluation. Le suivi de l'acquisition des compétences est assuré à l'aide d'un livret d'apprentissage organisé autour de cinq compétences majeures. Les étudiants sont également accompagnés dans la construction d'un e-portfolio des compétences. À noter qu'aucun supplément au diplôme n'a été fourni.

Résultats constatés

Le nombre d'inscrits en M1 était en moyenne de 63 entre 2012 et 2016. Une analyse plus précise de la baisse des effectifs à 42 en 2017 et du taux d'insatisfaction significatif (26 % en M1 pour le parcours MIPI et 14 % pour le parcours MITIC) aurait permis de dégager des pistes d'amélioration plus précises, la seule explication avancée étant un manque de communication. Les étudiants sont majoritairement issus de la licence *Economie et gestion*, avec cependant une incohérence dans le dossier transmis sur le pourcentage que représentent ces étudiants (60 % ou 76 %). Il convient de constater que les parcours de M1 attirent de nombreux diplômés de licence professionnelle pourtant destinés à s'insérer dans la vie professionnelle après l'obtention de leur diplôme (10 à 15 % en fonction des années pour le parcours MITIC et 15 à 25 % pour le parcours MIPI). Cela pourrait aussi correspondre à des difficultés pour ces parcours à recruter des étudiants venant de licences générales. Le M2 ne subit pas de baisse d'effectifs.

Le taux de réussite moyen avoisine les 85 % pour le parcours MIPI et 95 % pour le parcours MITIC. Le suivi de l'insertion est assuré par une enquête à trente mois, réalisée par l'observatoire de l'UPEM et une analyse à sept mois lors de la cérémonie de remise des diplômes. On peut noter un très bon taux d'insertion à sept mois puisque 90 % des diplômés sont en poste. À trente mois ce taux se situe entre 95 % et 100 %. L'absence d'information sur la nature des postes occupés ne permet pas de juger de l'adéquation entre les postes visés et les emplois occupés. Chaque année, au moins un diplômé fait le choix de la poursuite d'études mais aucune explication n'est fournie pour en comprendre les motivations ni s'il s'agit d'une inscription en doctorat ou une recherche de spécialisation complémentaire.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des relations étroites avec les acteurs du monde socio-économique.
- Une approche par les compétences mise en œuvre.
- Une équipe pédagogique conséquente et diversifiée.
- Un taux d'insertion des diplômés satisfaisant.
- Une place forte du numérique, de l'international et des innovations pédagogiques.

Principaux points faibles :

- Une légère baisse des effectifs, notamment en M1.
- Un recrutement non marginal d'étudiants diplômés d'une licence professionnelle.
- Une insatisfaction significative des diplômés.
- Un manque de cohérence dans la maquette et la répartition des ECTS au regard des volumes horaires.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management de l'innovation* propose deux parcours pertinents au vu de l'insertion des diplômés et des nombreux partenariats avec de grandes entreprises des secteurs du numérique et de l'immobilier.

Malgré ces atouts indéniables, les enquêtes de satisfaction et la baisse des effectifs en M1 doivent être prises en compte dans le pilotage de la formation. Il convient également de veiller à limiter le recrutement d'étudiants diplômés d'une licence professionnelle qui sont le signe d'une baisse d'attractivité de la mention.

En outre, l'analyse de la maquette du master révèle quelques incohérences qu'il conviendrait de revoir ou, *a minima*, de justifier.



MASTER MARKETING, VENTE

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

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

| |
|--|
| Finalité |
| 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. |
| Positionnement dans l'environnement |
| 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.



MASTER SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES (STAPS) : MANAGEMENT DU SPORT

Établissement : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention STAPS *Management du Sport* de l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée propose un unique parcours *Management des Organisations Sportives (MOS)* qui a pour objectif d'offrir une poursuite d'étude à des étudiants titulaires d'une licence en STAPS (Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives) en *Management de Sport*, ou souhaitant réaliser un projet professionnel dans les organisations sportives, culturelles et de loisirs. Il permet aux diplômés d'occuper des fonctions de managers dans l'industrie du sport, du loisir, de la culture et de l'évènementiel.

Le master accueille des étudiants en formation initiale, en formation continue et en alternance.

ANALYSE

| Finalité |
|--|
| <p>Les finalités du master en termes de connaissances théoriques et professionnelles sont clairement expliquées et sont en parfaite cohérence avec les attentes et les besoins managériaux des organisations sportives, culturelles et de loisirs. Il accorde une place majeure à la professionnalisation via le projet professionnel de l'étudiant et/ou leur expérience.</p> <p>Les enseignements dispensés ainsi que les compétences ciblées sont clairement explicités. Les métiers visés à l'issue de la formation sont en cohérence avec la formation dispensée. L'ensemble est satisfaisant.</p> |
| Positionnement dans l'environnement |
| <p>Le master évolue dans un environnement immédiat où il existe une formation similaire : le master STAPS : <i>Management du sport</i> co-accrédité UPEC-UPEM lors du dernier contrat mais ayant eu des fonctionnements autonomes. Il se distingue de cette formation, qui est davantage orientée sur des problématiques sociologiques et territoriales, là où le parcours <i>Management des Organisations Sportives</i> est davantage orienté vers le management des organisations sportives, culturelles, de loisirs et l'évènementiel. De même, il présente la particularité d'être la seule formation en management du sport de l'Île de France ouverte en apprentissage.</p> <p>L'adossement à la recherche se fait par le biais des enseignants-chercheurs affiliés au Laboratoire ACP (<i>Analyse</i></p> |

Comparée des Pouvoirs) ainsi qu'à la présence dans les enseignements d'éléments d'initiation à la recherche. De même, les étudiants en M2 produisent un mémoire de recherche pour lequel ils sont encadrés par des enseignants-chercheurs.

Le master bénéficie de bonnes relations avec les acteurs du monde socio-économique et socio-professionnel du sport, de la culture et des loisirs avec lesquels il a tissé des liens. On peut cependant regretter que la forme de collaboration n'ait pas été clairement présentée dans le dossier et que ces partenariats ne fassent l'objet d'aucune formalisation.

La formation n'a pas de partenariat international. Elle ne fait l'objet d'aucune délocalisation.

Organisation pédagogique

Le master est articulé autour d'une première année (M1) qui mutualise avec les autres masters en gestion de l'UPEM une unités d'enseignement (UE) Fondamentaux de la gestion, et des UE sur les problématiques liées au management du sport. Le M2 permet une spécialisation plus renforcée dans les problématiques de pilotage et de management propre aux organisations du secteur sportif et des loisirs. Ainsi, il existe une spécialisation progressive en cohérence avec les attentes en termes de compétences acquises. Les UE sont pertinentes et en adéquation avec les finalités de la formation.

La formation est proposée en formation initiale, en formation par apprentissage et en formation continue en M1 et M2. Les étudiants de M1 en formation initiale peuvent opter pour une période de cours suivi d'un stage ou faire un stage alterné. Le rythme de l'alternance est intéressant (trois jours de présence à l'université et deux jours en entreprise en M1 et trois jours en entreprise et deux jours à l'université en M2). Ce dispositif d'apprentissage est plébiscité par les entreprises au vu du nombre de contrats d'apprentissage (22 contrats en M2, l'information pour le master 1 n'est pas disponible).

Les dispositifs numériques déployés sont classiques et l'établissement s'est doté de dispositifs assez intéressants qui s'appuient sur un développement de diverses plateformes. Ils sont intéressants mais il faut que la formation se les approprie.

La place de l'international est relativement faible et se résume à des cours d'anglais pour un volume global de 85 heures sur les deux ans. Les étudiants sont encouragés à faire des stages à l'étranger mais aucun dispositif ou partenariat ne permet de les accompagner pleinement. La formation ne reçoit aucun étudiant en mobilité entrante.

Les projets, les stages et l'alternance occupent une place majeure dans la formation. Ceci constitue un de ses points forts car ils permettent d'accroître les compétences préprofessionnelles et professionnelles des étudiants.

Le dispositif de validation des acquis existe et la formation en compte environ trois par an.

Pilotage

L'équipe pédagogique du master est diversifiée. Elle comprend des enseignants-chercheurs (E-C.) en sciences de gestion et de STAPS, et un professionnel associé information et communication. La formation est caractérisée par la faible présence des enseignants-chercheurs en sciences de gestion. Ceux-ci assurent 33 % du volume horaires des cours en M1 et 27 % en M2 (15 % seulement des cours spécialisés). La majorité des enseignements sont donc dispensés par des professionnels. Les professionnels intervenants sont compétents et disposent de l'expérience nécessaire car ils sont dans le cœur de métier des enseignements dispensés.

La gouvernance de la formation est globalement satisfaisante. Elle s'appuie sur une équipe pédagogique coordonnée par le responsable du master qui est E-C. en STAPS. Le pilotage est assuré par des réunions de l'équipe pédagogique et un conseil de perfectionnement, mais il est à noter que les étudiants n'y sont pas intégrés. La formation est également dotée d'un organe de consultation entre l'UFR STAPS et l'IAE Gustave Eiffel. Aucune information sur le fonctionnement de cet organe n'est précisée. La gouvernance de la formation est globalement satisfaisante.

L'évaluation des connaissances et les règles d'attribution du diplôme sont classiques. L'évaluation des enseignements par les étudiants est effectuée et la procédure est satisfaisante. La démarche compétence est bien mise en place et distingue les compétences cognitives (savoirs) et les compétences sociales et professionnelles (savoir-être).

Le processus de recrutement des étudiants tel que décrit dans le dossier est satisfaisant. Toutefois, la provenance des étudiants, le niveau de sélection de la formation et le profil des étudiants recrutés ne sont pas précisés. Le suivi des diplômés est effectué par les services centraux de l'établissement trente mois après la fin des études, la

formation elle-même met en place un suivi de ces diplômés. Ces différents dispositifs sont satisfaisants mais pourraient être complétés par un suivi à 18 mois.

Résultats constatés

La formation est sélective et reçoit en moyenne 200 dossiers par an en M1 pour environ 25 places et une trentaine de dossiers en M2 pour environ six places. Les effectifs se sont stabilisés autour de 26 étudiants en M1 et M2. Les taux de réussite sont très bons (aux alentours des 90 %).

Les données de l'enquête d'insertion professionnelle montrent un taux d'insertion plutôt décevant après trente mois autour de 77 %. L'insertion professionnelle est de qualité (80 % des contrats sont des CDI), les étudiants travaillant dans des secteurs d'activité en lien avec les finalités de la formation (60 % d'entre eux ont le statut Cadre).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation ouverte en alternance et en apprentissage.
- Des objectifs de formation clairs et pertinents et répondant à un besoin clairement identifié.
- Une formation professionnalisante et attractive.

Principaux points faibles :

- Un poids faible des enseignants-chercheurs en sciences de gestion.
- Un ancrage faible avec la recherche en gestion.
- Un taux d'insertion décevant.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention *STAPS : Management du sport parcours Management des organisations sportives* propose une formation de bonne qualité qui s'intègre pleinement à l'offre de masters proposée de l'UPEM en s'intéressant au management d'organisations sportives qui jouent un rôle social et sociétal majeur. Le master est attractif comme peuvent en témoigner ses effectifs. L'internationalisation des stages et de la formation serait une voie possible pour améliorer le taux d'insertion.

Cependant, on peut regretter la faiblesse de la proportion de cours assurés par des enseignants ou enseignants-chercheurs dans la formation et particulièrement par des enseignants-chercheurs en sciences de gestion.

Au regard de la dernière évaluation du HCERES, la formation a mis en pratique bon nombre de remarques qui ont contribué à son amélioration. Elle doit poursuivre dans cette voie.

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

MASTER TOURISME

Établissement(s) : Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Tourisme* de l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) a pour vocation de former de futurs professionnels du tourisme de luxe ou d'affaires (rencontres professionnelles, événementiel, etc.) ou à destination du grand public. En deuxième année de master (M2), trois parcours sont proposés : *Luxury and hospitality* ; *Meeting and event industry* et *Destination Management*. Ce dernier parcours a été ouvert en 2015/2016.

Cette formation s'adresse en particulier aux étudiants issus de licences en économie-gestion, sociologie, histoire, droit, géographie ou encore langues étrangères appliquées (LEA), cette dernière proposant un parcours *Métiers du tourisme* au sein de l'UPEM. Le master *Tourisme* peut être suivi en formation initiale et en formation continue. Il est également proposé dans le cadre d'un double diplôme avec l'Université d'Etat de Voronezh en Russie.

ANALYSE

Finalité

Les objectifs du master sont assez larges en première année de master (M1), dans la mesure où celle-ci se veut généraliste de manière à donner les bases de la gestion touristique aux étudiants. La seconde année (M2) propose trois parcours très spécifiques : *Destination Management* (DM) ; *Meeting and Event Industry* (MEI) ; *Luxury Hospitality* (LH). Ces parcours préparent à des métiers distincts, par exemple, le parcours *Meeting and Event Industry* prépare aux métiers d'assistant de direction et support des activités digitales, chef de projets événementiels juniors, etc. le parcours *Destination Management* prépare aux métiers de consultant chargé d'études qualité, chargé de la communication et du développement numérique, etc. et le parcours *Luxury Hospitality* forme aux métiers de chargé de communication, d'assistant manager, etc.

Le programme du master repose sur des enseignements en lien avec le tourisme national et international en insistant beaucoup sur la gestion de projet. Le master a été repensé en s'appuyant sur les compétences à acquérir, pour réajuster la formation et notamment les intitulés de la formation et de ses parcours afin de les rendre plus compréhensibles. Les compétences sont en lien direct avec les métiers visés dans le secteur du tourisme.

Les éléments d'information relatifs au double diplôme avec l'Université de Voronezh n'apportent que très peu de détails sur l'implication de l'établissement dans le mode de fonctionnement de ce double diplôme

Positionnement dans l'environnement

Le master *Tourisme* est le seul au sein de l'UPEM. Ses trois parcours métiers différents entrent peu en concurrence avec ceux des autres universités bien qu'il existe dans les écoles de commerce des masters sur ces thématiques.

Au niveau de l'articulation avec la recherche, le master est partie prenante de l'association AstRES (Association Tourisme, Recherche et Enseignement Supérieur), regroupant différentes universités autour des thématiques de formation et de recherche liées au tourisme. Le master est également en relation avec différents laboratoires (Laboratoire Ville Mobilité Territoire (UMR T9403) et l'équipe d'accueil dispositifs d'information et de communication de l'ère numérique (DICEN-IDF EA7339)) et des écoles doctorales (Ville, transports et territoires, Cultures et Sociétés).

Le master *Tourisme* détient la certification de la Conférence des Formations d'Excellence en Tourisme (CFET) créée par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris-Ile-de-France en 2016. Un lien avec l'association Meeting Professional International (MPI) est évoqué, sans que l'importance de ce lien ne soit explicitée. D'autre part, il n'existe pas de partenariat formalisé avec les entreprises ou le Cluster Tourisme de Paris-Val d'Europe, même si des liens sont évoqués. Une formalisation des partenariats pourrait faciliter l'intégration des étudiants en stage et ainsi leur faire bénéficier de contacts réguliers avec le monde professionnel.

Au niveau international, au-delà du double diplôme avec l'Université d'Etat de Voronezh (Russie), les échanges sont faibles car l'enseignement sur place est principalement dispensé en russe, limitant les possibilités d'échange pour les étudiants français. Un accord est aussi en cours de rédaction avec le Kazakhstan. Il conviendra de veiller pour ces deux accords à faciliter les échanges par exemple en développant les enseignements en anglais.

Organisation pédagogique

Le master est doté d'une spécialisation progressive, avec un M1 généraliste, les étudiants se spécialisent ensuite à travers l'un des trois parcours proposés en M2 : *Destination management*, *Meeting and Event Industry*, et *Luxury Hospitality*. Tout en proposant des modules optionnels complémentaires (living-lab, entrepreneuriat, vie associative, etc.) qui permettent d'adapter la formation aux projets professionnels de chacun. Le master peut être suivi en formation initiale ou en formation continue (principalement en M2). Les étudiants relevant de la formation continue suivent alors les mêmes enseignements, dans les mêmes conditions, que les étudiants en formation initiale. Quelques cours complémentaires leurs sont conseillés via une plateforme de cours en ligne. Aucun accompagnement spécifique n'est indiqué. La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) sans qu'aucun chiffre ne soit donné sur le nombre de demandes annuelles, mais cela concernerait en moyenne qu'un étudiant par an.

La dimension professionnalisante se matérialise principalement par un stage de quatre à six mois en M1 et de six mois en M2. Certains enseignements semblent aussi professionnalisants (comme la gestion de projet) pour autant peu d'informations sont données pour évaluer cette dimension.

L'articulation formation-recherche se traduit par la rédaction d'un mémoire de recherche ou d'un article de fond correspondant à un article de revue académique, la création de projets, la participation à des séminaires. Il aurait été intéressant d'avoir plus d'informations concernant la rédaction d'articles de fond par les étudiants, et si ces derniers sont ensuite soumis à des revues académiques classées. De plus, le manque de détails concernant la dimension « observations du territoire » ne nous permet pas de mesurer la dimension recherche de cette pratique. En complément, en M2 des cours en « méthodologie du travail universitaire et séminaire » sont dispensés.

Le numérique et l'innovation pédagogique sont bien présents au sein du master *tourisme*, à travers des espaces de co-working sur le campus de Champs-sur-Marne, la mise en place de *serious-game*, de cours inversés, de e-learning, avec en plus, la possibilité d'incuber des projets pédagogiques au sein d'une structure transversale via la « Centrif' ».

La maîtrise de l'anglais est un prérequis pour intégrer le master (TOEIC – test of English for international communication – supérieur à 800). Une unité d'enseignement (UE) du parcours *Meeting and Event Industry* est intégralement enseignée en anglais (171 heures sur les 390 heures dispensées), une expérience qui pourrait être étendue aux autres parcours. Les étudiants ont aussi la possibilité de renforcer leurs compétences linguistiques en anglais ou dans une deuxième langue vivante via une plateforme en ligne mais il n'existe pas de cours de langue à proprement parler.

La mobilité sortante des étudiants se fait essentiellement dans le cadre des stages, il y a une incitation forte de la part de la formation à effectuer un des deux stages à l'international, ou d'une année de césure mais aucune information n'est communiquée sur le nombre d'étudiants concernés. La mobilité entrante est de l'ordre de quinze étudiants par an (sur les deux années du master).

Pilotage

L'équipe pédagogique se compose de cinq enseignants-chercheurs (EC) couvrant les disciplines de l'économie, de l'information-communication, de l'aménagement de l'espace et de l'urbanisme et la sociologie. Ainsi, l'équipe ne comprend aucun E-C. en gestion ce qui interroge pour un master formant à la gestion touristique. Les enseignements de gestion sont assurés pour partie par un enseignant du second degré (50 heures en M1 et 123 heures au sein du parcours *Luxe Hospitality*). Les autres cours de gestion sont assurés par des vacataires ou professionnels qui assurent 41 ; des enseignements en M1, et entre 43 % et 66 % sur les parcours du M2 ce qui est très significatif, voire, trop important, sachant qu'il n'y a qu'un semestre d'enseignement en M2.

Le pilotage du master est assuré par un responsable de master (M1 et M2) assisté par des responsables de parcours. Un conseil de perfectionnement est en place dont la composition est connue et équilibrée entre enseignants et professionnels. Il importera également d'intégrer des représentants étudiants afin de se conformer à la réglementation en vigueur. Une expérimentation a eu lieu pour évaluer de manière systématique les enseignements. Encore une fois, il y a peu voire pas d'information complémentaire concernant ce point pourtant utile au pilotage de la formation.

L'évaluation des connaissances et des compétences fait l'objet d'un travail de fond par l'équipe pédagogique puisqu'un référentiel des compétences a été établi, reprenant l'ensemble des informations utiles sur le parcours de l'étudiant en M1 et M2 (apprentissages incontournables, situations professionnelles, etc.). D'autre part, un ePortfolio est mis en place pour aider les étudiants à suivre l'acquisition des compétences. La démarche est innovante et intéressante. Une présentation détaillée aurait été appréciée dans le dossier en complément des éléments de synthèses fournis.

Le suivi de l'insertion professionnelle (OFIPE) est assuré par les services centraux de l'UPEM tous les ans et cela trente mois après la diplomation et une association (Boost Your Network) participe à l'insertion professionnelle post-diplomation.

Résultats constatés

Le master *Tourisme* semble attractif avec environ 350 dossiers (hors Campus France) reçus chaque année. Néanmoins, en M1 les effectifs sont à la baisse (32 inscrits en 2017/2018 contre 46 inscrits en 2012/2013). En M2, les effectifs ont augmenté passant de 46 inscrits en 2012/2013 à 59 étudiants en 2017/2018. L'analyse par parcours montre toutefois que l'ouverture d'un troisième parcours en 2015/2016 (*Destination Management*) s'est traduite par un transfert d'étudiants des deux autres parcours qui ont perdu des étudiants. Ainsi, en 2017/2018, la répartition des étudiants entre les trois parcours est la suivante : 16 pour chacun des parcours *Luxury and hospitality* et *Meeting and event industry* contre 27 étudiants pour le parcours *Destination Management*. Il importera donc de suivre l'évolution des inscrits en M2 dans les différents parcours. Le taux de réussite en M1 est très bon (seuls un ou deux étudiants ne valident pas leur année) tout comme en M2 (taux de réussite moyen sur les cinq dernières années de 92 %).

Le suivi de l'insertion professionnelle à trente mois est difficile à évaluer puisque le nombre de diplômés indiqué pour les années enquêtées ne correspond pas à celui figurant sur le suivi des inscrits et diplômés. Sous cette réserve, le taux de réponse sur les trois dernières enquêtes (couvrant les diplômés de 2013 à 2015) est de 77 %. On note un bon taux d'insertion professionnelle 2015, de 90 %.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une bonne insertion professionnelle.
- Une forte spécialisation à l'issue du M2.

- Une démarche sur les compétences innovante et constructive.
- Une UE en M2 entièrement dispensée en anglais (171 heures).

Principaux points faibles :

- Une mobilité étudiante sortante faible.
- Une absence de liens formalisés avec le monde professionnel.
- Un conseil de perfectionnement n'intégrant pas de représentants étudiants.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master Tourisme bénéficie et permet à travers ses trois parcours une bonne spécialisation des diplômés ce qui facilite leur insertion professionnelle. Il faudra toutefois être vigilant à ce que l'ouverture du parcours *Destination Management* ne se traduise pas par une baisse d'attractivité des deux autres parcours ou alors être vigilant sur leurs contenus pédagogiques pour qu'ils le demeurent.

Une augmentation de la pratique de la langue anglaise, notamment en dispensant une partie des enseignements en anglais pour l'ensemble des parcours permettrait de renforcer les partenariats internationaux actuels et en générer de nouveaux. Cela apporterait en outre de la cohérence par rapport aux objectifs de professionnalisant visés par les parcours, les métiers visés utilisant l'anglais comme langue de travail. Cela permettrait aussi de favoriser les mobilités entrantes et d'inciter plus les étudiants à réaliser des mobilités sortantes (études ou stage).

Il serait également intéressant de formaliser davantage des relations avec le monde professionnel et les acteurs économiques locaux et internationaux. Enfin, il importerait que le conseil de perfectionnement intègre des représentants étudiants.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Observations sur le rapport du HCERES du 2 avril 2019

Champ de formations Économie, management et administration des organisations

Ce courrier contient, dans cet ordre, les observations de l'UPEM sur le champ de formations Economie, management et administration des organisations et les observations sur les fiches d'évaluation des formations suivantes :

- Licence Economie et gestion
- Licence professionnelle Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle
- Licence professionnelle Commerce et distribution
- Licence professionnelle Commercialisation de produits et services
- Licence professionnelle Gestion des Achats et des Approvisionnements
- Licence professionnelle Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations
- Licence professionnelle Métiers de la GRH : formation, compétences et emploi
- Licence professionnelle Métiers du Tourisme et des Loisirs
- Licence professionnelle Métiers du tourisme : Commercialisation des produits touristiques
- Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration
- Licence professionnelle Technico-commercial
- Master Économie appliquée
- Master Économie sociale et solidaire
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management de l'innovation
- Master Tourisme

Champ Économie, management et administration des organisations

Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du HCERES et les évaluateurs qui ont fourni un travail conséquent et pertinent, qui nous permettent de progresser dans la qualité de nos formations.

Pour répondre généralement sur les points d'attention soulevés par le HCERES, notons tout d'abord que les enquêtes à 18 mois sont systématiquement effectuées par l'OFIPE mais cette enquête se fait en même temps que l'enquête à 30 mois. Étant conscient qu'une telle pratique manque de réactivité, nous allons voir s'il est possible d'initier deux campagnes d'enquête au lieu d'une. Mais la multiplication des demandes envers les « alumni » est néfaste au bon taux de réponse.

Concernant les taux de poursuite d'études trop élevés en Licence Professionnelle, nous tentons de tenir une vigilance forte pour nos propres formations, notamment à l'entrée en Master. Mais nous n'avons que peu de contrôle sur les formations externes à notre établissement. La volonté de poursuite d'études chez certains

Université Paris-Est Marne-la-Vallée – 5 bd Descartes - Champs sur Marne
77454 MARNE LA VALLEE CEDEX 2

étudiants est également très forte. De plus, dans le cas de l'apprentissage, certaines entreprises poussent leurs apprenants vers l'obtention d'un Master.

Nous sommes également conscients que certaines formations déléguées peuvent paraître faiblement pilotées par l'UPEM mais nous sommes actuellement dans un processus de cadrage et de formalisation avec nos structures partenaires pour, justement, mieux contrôler ces mentions. Néanmoins, ces cursus portent un rôle majeur de formation pour des typologies d'étudiants qui n'aurait probablement pas, sans elles, d'accès à un diplôme d'état.

Enfin, nous partageons les préoccupations du HCERES concernant la nécessaire amélioration des outils de pilotage et de la démarche qualité. Ainsi, comme indiqué dans le document d'accréditation, la vice-présidence formation va, dès la rentrée 2019, collecter, puis vérifier la tenue et le respect réglementaire des conseils de perfectionnement. Les évaluations des enseignements seront également systématisées grâce au développement d'une plateforme d'enquête dédiée.

Licence Économie et gestion

Dans le rapport de l'HCERES trois remarques majeures indiquées sous la rubrique « Principaux points faibles » vont faire l'objet d'une réponse ainsi que des remarques « mineures » qui jalonnent le rapport sans pour autant être mises en exergue.

Réponses aux principaux points faibles

- 1) **Une absence d'évaluation des enseignements en L1 et L2** : des évaluations avaient été effectuées mais la participation insuffisante des étudiants indiquait que le processus n'était pas suffisamment incitatif pour que les étudiants y répondent de manière significative. Depuis cette année universitaire 2018-2019 l'université a mis en place un système d'évaluation des enseignements envoyé par mail dont le taux de retour est très satisfaisant à hauteur de 70 à 80 pour cent selon les formations. La forme du questionnaire est peut-être plus conviviale pour les étudiants, ce qui explique son plus grand succès et la présentation des résultats est particulièrement claire.
- 2) **Une absence d'instance commune** : la précédente directrice adjointe de l'UFR, responsable de la mention licence, a joué un rôle de coordination fort entre les 3 années de licence, et le 5 premiers parcours, en assistant à l'ensemble des comités de perfectionnement et des jurys de la licence, pour harmoniser les pratiques d'organisation et d'évaluation et transmettre l'information. Les discussions formelles et informelles avec tous les enseignants de la licence pouvait donner lieu à des propositions qui étaient exposées ou parfois adoptées en conseil d'UFR, qui reste l'instance adéquate pour coordonner les actions pour la licence. En outre, lorsque cela s'avérait nécessaire, des réunions de coordination étaient organisées. Ces réunions seront systématisées au moins une fois dans l'année universitaire, par exemple par la mise en place d'un conseil de perfectionnement commun à l'ensemble de la licence.
- 3) **Pas de processus complet d'évaluation des compétences** : dans le cadre de la mise en place du décret licence les enseignements sont maintenant organisés et regroupés, et ce dès la prochaine rentrée, en compétences.

Chaque compétence inspirée très directement de la RNCP se décline sur les trois années car elle doit s'acquérir progressivement tout au long de la licence.

Réponses aux points mineurs :

- 1) **L'absence de professionnels dans les conseils de perfectionnement :**
Les professionnels qui enseignent nous fournissent régulièrement leur point de vue mais cela peut être réalisé dans un cadre plus formalisé. Cette année nous avons confié à un nouvel enseignant qui a connu une expérience intéressante dans le monde professionnel d'organiser au premier semestre de L2 des cours d'orientation professionnelle qui obligent les étudiants à se positionner pour leur avenir. En outre une enseignante vacataire experte comptable fera partie du comité de perfectionnement de la licence.
- 2) **La place de l'international est globalement faible :** En ce qui concerne les départs des étudiants à l'étranger, ce constat pourrait s'expliquer d'une part par des revenus moyens relativement modestes des étudiants et d'autre part par de freins psychologiques qui les empêchent de partir. Des témoignages d'étudiants recueillis par des enseignants en attestent. Des campagnes d'informations sont réalisées dans les amphithéâtres pour promouvoir des départs à l'étranger soit dans le cadre des études soit dans le cadre d'un stage. Il faudra sans doute les renforcer. Des actions vont être menées pour améliorer les échanges d'étudiants : un nouveau diplôme (DU) a été récemment créé pour inciter les étudiants à partir entre la licence et le master pour faire un séjour d'études dans une université étrangère partenaire et pour effectuer un stage éventuellement à l'étranger.
En ce qui concerne notre attractivité pour les étudiants étrangers des mesures incitatives pourraient être prises en concertation avec les services des relations internationales.

Licence professionnelle Activités juridiques : métiers du droit de l'immobilier

Positionnement dans l'environnement : absence de matière liée au « management » dans l'offre de formation

C'est une formation liée au management et non une formation de manager (gestion des hommes). On donne les clés aux étudiants pour devenir de bons gestionnaires dans les différents domaines de l'immobilier afin de gérer au mieux le bien immobilier ou le foncier. Donc le management se retrouve dans les différentes matières de notre enseignement.

Organisation pédagogique : Absence de langue étrangère

Lors de la précédente offre de formation, il nous a été demandé de réduire le volume horaire total de la formation. De 560 heures d'enseignement nous sommes passés à un peu moins de 420 heures en supprimant les modules d'harmonisation (remise à niveau pour les étudiants issus de filières non-gestion ou non juridique), l'économie immobilière et l'anglais. La volonté était de ne pas impacter les enseignants au cœur du métier de la formation.

A l'origine aucune directive ministérielle n'obligeait les licences à dispenser un enseignement en anglais. Dans la nouvelle offre de formation, l'anglais est à nouveau présent avec un volume horaire de 28 heures.

Pilotage : absence d'enseignants de l'UPEM en général et pas d'enseignant-chercheur en particulier

Le site de Meaux, lieu géographique de la formation est distant de 36 km du reste de l'université qui est implanté à Champs sur Marne.

Il est difficile de motiver les enseignants de Champs sur Marne de venir enseigner sur la formation de par la distance qui sépare les 2 sites. Quant aux enseignants-chercheurs qui travaillent sur le site de Meaux, ils ont déjà leur service complet avec les matières dispensées dans leur département d'origine.

Le manque d'enseignants-chercheurs au sein de la formation est à mettre en parallèle avec le peu d'enseignants-chercheurs du département GEA (département de rattachement de la licence) et plus largement avec le peu d'enseignants-chercheurs de l'IUT de Marne-La-Vallée. Toutefois, le département GEA devant intégrer 2 nouveaux enseignants-chercheurs pour la rentrée prochaine en économie et droit, il leur sera proposé d'intégrer l'équipe pédagogique de la formation pour enseigner des modules couvrant leurs champs de compétence.

Résultats constatés : Forte variation des effectifs

A l'exception de l'année 2017/2018 où la baisse a été forte suite à plusieurs abandons en cours d'année, l'effectif des inscrits de 2014 à 2019 (remonté Sise) est proche ou supérieur à 20 étudiants. La variation des effectifs de dernières années s'explique par la volonté de la formation de privilégier le recrutement des étudiants en contrat d'apprentissage ou en formation continue ces dernières années. Ce changement a été motivé par le manque de volonté des étudiants à intégrer le marché du travail après l'obtention de leur licence et par le retour en nombre d'offre d'emplois et de contrat d'apprentissage dans le secteur.

Effectif des inscrits des 7 dernières années pour la formation

| | Apprentissage | Initiale | Formation continue | Total |
|------|---------------|----------|--------------------|-------|
| 2014 | 19 | 4 | 0 | 23 |
| 2015 | 17 | 9 | 1 | 27 |
| 2016 | 13 | 6 | 3 | 22 |
| 2017 | 20 | 1 | 2 | 23 |
| 2018 | 14 | 2 | 0 | 16 |
| 2019 | 22 | 0 | 1 | 23 |

Résultats constatés : Poursuite en Master de 50 % en 2014 et descendu à 27 % en 2017

Cette poursuite d'étude anormale est à mettre en relation avec la crise traversée par le secteur de l'immobilier depuis 2010 mais qui a connu ses premiers effets en Ile de France à partir de 2014. La baisse de l'activité et le manque de visibilité à moyen terme des professionnels ont fait baisser le nombre d'embauches du secteur à son niveau le plus bas, obligeant ainsi les étudiants à reculer leur entrée dans le marché du travail. L'augmentation forte du nombre d'étudiants au statut « initial » (sans contrat en formation continue ou contrat en apprentissage) de 2014 à 2016 en est la conséquence. Ces étudiants « en initial » ne se projetaient pas dans une insertion professionnelle à court terme.

Une enquête interne menée par le responsable de formation auprès de tous les étudiants des dernières promotions montrent un retour à la normale avec un taux de poursuite d'études proche des 30 %. Cette amélioration est certainement due aussi à la priorité donnée depuis quelques années au recrutement des étudiants ayant un contrat d'alternance ou en formation continue.

La Licence n'encourage à aucun moment la poursuite d'études des étudiants ni par l'organisation de séances d'information ni par la publication de documents administratifs. Il n'est pas d'usage de rédiger des lettres de recommandation ni de transmettre de relevés intermédiaires comme il est demandé très souvent par les étudiants pour la constitution de leurs dossiers de Master.

Les étudiants qui poursuivent le font principalement dans des formations liées à l'immobilier et pour la plupart d'entre eux dans les masters ci-dessous :

- Les mastères en alternance « Administration et Gestion Immobilière » et « Aménagement et Promotion Immobilière » de l'ESPI
- Les masters promotion de l'immobilier à l'ESI

Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle

Taux de poursuite d'étude :

Dans le taux de poursuite d'étude, il y a une erreur dans la statistique car la colonne « Dont M dans l'UPEM » est additionnée aux masters, après vérifications, le taux passe de 55% à 41%.

Poursuite d'étude

La LP étant une formation de professionnalisation, il n'y a aucun encouragement de l'équipe pédagogique pour la poursuite d'étude, cependant nous constatons que les employeurs poussent les apprenants vers l'obtention d'un master afin d'engager ensuite des diplômés à BAC +5 à la fin de leur cursus. C'est une vraie demande du marché du travail dans ce secteur actuellement notamment pour assurer le recrutement de Directeur d'agence ou de conseillers sur le marché professionnel. Les apprentis poursuivent ainsi souvent en apprentissage dans la même entreprise.

Forte représentation d'intervenants retraités :

Cela concerne principalement le groupe de MEAUX, ce sont des vacataires qui connaissent très bien le secteur bancaire (Mme BOUCHER est une ancienne directrice marketing du Crédit Agricole et M. Humbert, un ancien directeur d'agence). Il n'est aujourd'hui pas évident de les remplacer par des personnes aussi compétentes, performantes et investies sans perdre un véritable savoir-faire et une expertise du secteur bancaire.

Pilotage de la formation :

Ce point est en cours de correction, il y a dorénavant des échanges plus fréquents entre le responsable de la LP BANQUE sur MEAUX

DESCARTES et STEPHENSON). Par ailleurs, il est envisagé de renier le groupe avec le CFA STEPHENSON afin de se concentrer sur les autres parcours.

Il est prévu que les équipes pédagogiques se rencontrent 2 fois (par demi-journées) par an afin d'harmoniser les contenus des enseignements, échanger sur les étudiants et les pratiques.

Il est aussi prévu que le responsable de formation LP BANQUE de MEAUX intègre les jurys (projets tutorés et projets d'application) des 2 autres groupes.

Fabienne SOENENS a été recrutée en tant que PAST à l'IUT en septembre 2018. Elle donne des cours dans le groupe du CFA Descartes où elle suit quelques apprentis et participe aux jurys de soutenance.

Licence professionnelle Commerce et distribution

Un pilotage de l'UPEM qui semble très distant (formation sous-traitée).

Depuis la rentrée universitaire 2018/2019, un PAST-MCF à temps plein, assure, au titre de l'IUT, le pilotage d'un groupe de formations (mention et parcours), Licences Professionnelles (LP) et Diplômes d'Universités (DU) dans les secteurs du Management et Commerce. Parmi ces formations figure la licence professionnelle COMMERCE & DISTRIBUTION (LP CD).

Ses principales missions sont les suivantes :

1. La direction des études
 - Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants
 - Organisation des épreuves communes
 - Organisation et présidence des jurys
2. La coordination pédagogique
 - Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques
 - Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme
 - Supervision et coordination des maquettes pédagogiques
 - Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation
3. Suivi des partenariats
 - Gestion et suivi des conventions
 - Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention
 - Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes
 - Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles
4. La participation aux enseignements

Les principales actions mises en œuvre depuis l'arrivée à l'IUT du PAST- MCF à temps plein concernent :

Pour la direction des études

L'organisation des épreuves communes

Comme indiqué dans le dossier d'autoévaluation remis en septembre 2018, les modalités de contrôle des connaissances de la LP Commerce & Distribution prévoient deux modes de contrôle combinés : le contrôle continu et l'examen terminal. Deux périodes d'examens (mars pour le semestre 1 et juin pour le semestre 2) constituent les examens terminaux au titre de la Session 1.

Les examens terminaux de la LP CD sont organisés de manière centralisée.

Avec l'arrivée, à l'IUT, du PAST-MCF à temps plein début septembre 2018, l'organisation de ces examens centralisés est désormais intégralement pilotée par l'IUT : les 7 et 8 mars derniers, ce sont plus de 230 étudiants / apprenants – de 4 sites partenaires, 3 mentions, 4 parcours - qui ont composé dans les amphithéâtres du Bâtiment Rabelais sur le campus de l'UPEM.

Dès septembre 2018, les épreuves de Session 2 – 2017/2018 avaient déjà été organisées, dans les murs de l'IUT, pour les apprenants des formations dispensées en externe et ce, dans les mêmes conditions que celles énoncées précédemment.

Plus spécifiquement, dans le cadre de l'organisation des examens centralisés, le PAST-MCF, responsable des LP Management & Commerce, à l'IUT :

- Sélectionne les sujets d'examen pour chacune des épreuves - parmi les sujets adressés par les formateurs des différents partenaires ;
- Centralise la collecte des copies les jours d'examen ;
- Organise la répartition des copies - pour correction - entre les formateurs des différents partenaires. Lors de l'examen centralisé de mars dernier, ce sont près de 1250 copies – anonymées - qui ont été réparties, par parcours et par épreuve, entre les formateurs des sites partenaires ;
- Centralise la saisie des notes sur une base de données unique : les copies sont retournées à l'IUT et décachetées par le secrétariat pédagogique dédié à cette formation à l'IUT.
- Organise le jury d'harmonisation.

Pour sensibiliser à l'éthique, prévenir tout risque de fraude ou de corruption et s'assurer in fine de la qualité du diplôme délivré, un **protocole d'examen** a été formalisé. Ce protocole, adressé en début d'année universitaire aux différents partenaires pour diffusion auprès de leurs formateurs, comprend :

- Les modalités de contrôle de connaissances qui s'appliquent à la LP CD ;
- Les prérequis en matière de sujet d'examen d'un niveau de licence professionnelle ;
- Les modalités de remise des sujets d'examen : téléchargement des sujets via une plateforme numérique sécurisée qui horodate la réception des sujets et les scanne avec un logiciel anti-plagiat.

Est joint au protocole d'examen un **protocole de confidentialité**. Pour l'année 2018/2019, ce protocole de confidentialité a été signé par l'ensemble des formateurs intervenant pour l'année universitaire 2018/2019 (*l'ensemble de ces documents sont disponibles sur demande*).

Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants ; Organisation et présidence des jurys

La diplomation des étudiants / apprenants au titre de l'année universitaire 2017/2018 s'est faite sous la supervision du PAST-MCF nouvellement nommé, lors des pré-jurys, jurys de Session 1 et 2 et jurys d'attribution organisés en septembre et octobre 2018.

Il en est de même des inscriptions des étudiants et apprenants.

Depuis la prise de fonction du PAST-MCF, la supervision du processus de sélection des candidats s'est effectuée au cas par cas. Cette supervision se fera de manière systématique à partir de l'année universitaire 2019/2020, sous la forme :

- D'une vérification des dossiers de candidatures / d'inscription, et/ou
- De la participation aux jurys d'admission des candidats, le cas échéant

Pour la coordination pédagogique

Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques

Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme
Supervision et coordination des maquettes pédagogiques
Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation

Outre la centralisation des examens – désormais sous le pilotage de l'IUT et dont l'objectif est (i) d'assurer l'homogénéité des enseignements entre les différents sites et (ii) de garantir la qualité du diplôme délivré - les actions mises en œuvre en termes de coordination pédagogique depuis septembre 2018 ont été :

- Un **état des lieux** des enseignements et exigences pédagogiques au sein des différents partenaires :
 - Réunion de rentrée, le 11 septembre 2018, en présence de la direction de l'IUT et avec l'ensemble des sites partenaires, ayant pour objet de :
 - . Présenter le rôle et les missions du PAST-MCF nouvellement nommé
 - . Rappeler les exigences pédagogiques de la licence professionnelle
 - . Informer sur les modalités de contrôle des connaissances et de contrôle de l'assiduité
 - . Communiquer le calendrier de l'année universitaire 2018/2019 : examens terminaux, jurys de soutenances,
 - . Remettre les documents pédagogiques de la LP CD : maquette, syllabus, MCC, MCC spécifiques
 - . Informer sur le processus d'évaluation et d'accréditation et sur la mise en place de comités techniques / de perfectionnement.
 - Visite de chacun des partenaires par la direction de l'IUT et le PAST-MCF, nouvellement nommé.
- Une **validation** de l'équipe pédagogique a été amorcée, au cas par cas, et devrait être systématisée pour l'ensemble des intervenants dispensant la formation.
- La sélection des **sujets des examens semestriels** centralisés : le choix des sujets d'examen – rédigés par les formateurs et professionnels intervenant sur les différents sites partenaires – est l'occasion de s'assurer à la fois du respect des contenus et de la qualité des enseignements au regard des exigences d'une LP. C'est d'ailleurs dans ce contexte d'examens centralisés que les syllabus ont été élaborés (en collaboration avec les professionnels intervenants et les partenaires institutionnels) : leur contenu, très détaillé, permet d'assurer l'homogénéité des enseignements, d'un groupe à un autre, d'un site à un autre.
Ainsi, lors de l'examen semestriel du 1^{er} semestre en mars dernier, certains sujets, non conformes aux exigences d'une licence professionnelle, ont fait l'objet d'allers-retours entre le PAST-MCF et le ou les formateurs concernés.
- La participation aux **jurys de soutenance**

A partir de cette année universitaire, l'organisation des soutenances du mémoire professionnel est intégralement pilotée par le PAST-MCF. Elles se tiendront du 2 au 6 septembre 2019 dans les murs de l'IUT. Ces soutenances seront évaluées par des jurys mixtes, composés d'intervenants / coordinateurs pédagogiques des sites partenaires, ainsi que du PAST-MCF, selon les critères d'évaluation définis par le PAST-MCF.

De même, le PAST-MCF participe aux jurys de VAE de cette formation et débutera en mai 2019 l'accompagnement d'une VAE pour le parcours Management du Point de Vente – Commerce & Services.

- Le PAST-MCF a par ailleurs assuré le **Suivi Personnalisé des Apprentis** de plusieurs étudiants inscrits en formation en alternance dans cette mention, l'occasion de s'assurer de l'adéquation des missions confiées en entreprise avec la formation, notamment lors de la visite en entreprise et de l'accompagnement lors du mémoire professionnel.

Pour le suivi des partenariats

Gestion et suivi des conventions

Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention

Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes

Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles

Outre les actions menées dans le cadre de la coordination pédagogique telles que décrites dans la section précédente, celles menées au titre du suivi des partenariats ont été :

- L'organisation d'une **communication régulière** et constructive avec les différents sites dispensant la formation ;
- La mise en place de comités techniques / de perfectionnement par mention :
 - Un comité technique s'est tenu le 23 novembre 2018, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF). L'objectif étant de passer en revue la maquette et d'entamer la réflexion autour de l'offre de formation 2020/2024. A la suite de ce comité technique, les échanges se sont poursuivis quant à l'évolution souhaitée de la maquette dans la perspective de l'accréditation 202/2024.
 - Un conseil de perfectionnement s'est tenu le 14 janvier 2019. L'objectif étant de valider les réflexions menées au cours du Comité technique de novembre 2018 et dans l'intervalle. Les conclusions du Comité de perfectionnement ont permis d'aboutir à l'évolution de la maquette, telle que présentée dans le dossier d'accréditation 2020/2024.

Ces comités ont fait l'objet d'un compte rendu formalisé.

Une absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention

Comme indiqué précédemment, le conseil de perfectionnement de la LP Commerce & Distribution s'est tenu le 24 janvier 2019 à l'IUT, sous l'égide du PAST-MCF nouvellement nommé.

Un taux de poursuite d'étude trop important à l'issue de la formation (45%) et une insertion professionnelle faible à 30 mois (35%)

Il est important de noter que les statistiques sur les effectifs débutent 2015 alors que les données sur les taux d'insertion professionnelle / poursuite d'études à 30 mois s'arrêtent aux diplômés de 2015, à la fin de l'accréditation précédente.

En effet, les données produites pour l'insertion professionnelle et la poursuite d'études concernent le parcours « Responsable du Point de Vente », qui était intégré dans l'accréditation précédente à la mention Management & Gestion des Organisations et qui regroupait par ailleurs 4 autres parcours.

Or, lors de la dernière accréditation, cette mention a été restructurée en profondeur. Plusieurs parcours ont été fermés. Ce qui tend à masquer les statistiques du

parcours Management du Point de Vente. Parmi ces parcours, le groupe d'ENC Bessières a été fermé et le partenariat non reconduit, notamment en raison d'un fort taux de poursuite d'étude.

Un taux d'abandon conséquent (autour de 25%)

En 2016/2017,

- 3 étudiants du parcours MPV-CA ont effectivement abandonné leur formation en cours d'année. S'étant vu proposé un CDI par leur entreprise d'accueil, ces 3 étudiants ont décidé d'accepter le CDI et de ne pas poursuivre leur apprentissage.
- C'est également la raison de l'abandon d'1 des 11 étudiants du parcours MPV-CS. Les autres étudiants ont dû abandonner en raison d'une rupture de contrat d'apprentissage. Ils n'ont pas réussi à retrouver une entreprise en cours d'année.

En 2017/2018,

- Sur les 13 étudiants inscrits en MPV-CA, 13 ont intégralement suivi la formation et 11 ont obtenu leur diplôme soit un taux de réussite de 85%.
- Sur 41 étudiants inscrits en MPV-CS (hors ré-inscrits), 4 ont abandonné en cours de formation soit un taux d'abandon inférieur à 9%. Sur 44 étudiants (dont les ré-inscrits), 36 ont obtenu leur diplôme. Le taux de réussite s'élève à 82%.

En 2018/2019,

- Par manque d'effectif, le parcours MPV-CA n'a pas été ouvert.
- C'est actuellement 36 étudiants qui sont inscrits en MPV-CS. A ce jour, aucun abandon n'a été enregistré.

Des effectifs faibles pour le parcours Management du point de vente – Commerce alimentaire

Fort de ce constat – le parcours n'ayant pu ouvrir en 2018/2019 compte tenu également d'un trop faible effectif -, il a été décidé de ne pas renouveler le partenariat avec le CIFCA et de retirer ce parcours de l'offre de formation dans le cadre de l'accréditation 2020/2024.

Licence professionnelle Commercialisation de produits et services

Un pilotage laissant une très grande autonomie aux partenaires pédagogiques.

Depuis la rentrée universitaire 2018/2019, un PAST-MCF à temps plein, assure, au titre de l'IUT, le pilotage d'un groupe de formations (mention et parcours), Licences Professionnelles (LP) et Diplômes d'Universités (DU) dans les secteurs du Management et Commerce. Parmi ces formations figure la licence professionnelle COMMERCIALISATION DE PRODUITS ET SERVICES (LP CPS).

Ses principales missions sont les suivantes :

1. La direction des études

- Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants
- Organisation des épreuves communes

- Organisation et présidence des jurys
- 2. La coordination pédagogique
 - Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques
 - Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme
 - Supervision et coordination des maquettes pédagogiques
 - Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation
- 3. Suivi des partenariats
 - Gestion et suivi des conventions
 - Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention
 - Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes
 - Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles
- 4. La participation aux enseignements

Les principales actions mises en œuvre depuis l'arrivée à l'IUT du PAST- MCF à temps plein concernent :

Pour la direction des études

L'organisation des épreuves communes

Comme indiqué dans le dossier d'autoévaluation remis en septembre 2018, les modalités de contrôle des connaissances de la LP Commercialisation de Produits et Services (CPS) prévoient deux modes de contrôle combinés : le contrôle continu et l'examen terminal. Deux périodes d'examens (mars pour le semestre 1 et juin pour le semestre 2) constituent les examens terminaux au titre de la Session 1.

Compte tenu de la spécificité de la LP CPS - formations couvrant deux parcours distincts et dispensées par plusieurs partenaires -, les examens terminaux sont organisés de manière centralisée et sur des épreuves communes.

Avec l'arrivée, à l'IUT, du PAST-MCF à temps plein début septembre 2018, l'organisation de ces examens centralisés est désormais intégralement pilotée par l'IUT : les 7 et 8 mars derniers, ce sont plus de 230 étudiants / apprenants – de 4 sites partenaires, 3 mentions, 4 parcours - qui ont composé dans les amphithéâtres du Bâtiment Rabelais sur le campus de l'UPEM.

Dès septembre 2018, les épreuves de Session 2 – 2017/2018 avaient déjà été organisées, dans les murs de l'IUT, pour les apprenants des formations dispensées en externe et ce, dans les mêmes conditions que celles énoncées précédemment.

Plus spécifiquement, dans le cadre de l'organisation des examens centralisés, le PAST-MCF, responsable des LP Management & Commerce, à l'IUT :

- Sélectionne les sujets d'examen pour chacune des épreuves - parmi les sujets adressés par les formateurs des différents partenaires ;
- Centralise la collecte des copies les jours d'examen ;
- Organise la répartition des copies - pour correction - entre les formateurs des différents partenaires. Lors de l'examen centralisé de mars dernier, ce sont près de 1250 copies – anonymées - qui ont été réparties, par parcours et par épreuve, entre les formateurs des sites partenaires ;
- Centralise la saisie des notes sur une base de données unique : les copies sont retournées à l'IUT et décachetées par le secrétariat pédagogique dédié à cette formation à l'IUT.

- Organise le jury d'harmonisation. Le jury d'harmonisation de l'examen du semestre 1 de la LP MGO s'est tenu le lundi 8 avril 2019 en présence des coordinateurs pédagogiques des sites partenaires.

Pour sensibiliser à l'éthique, prévenir tout risque de fraude ou de corruption et s'assurer in fine de la qualité du diplôme délivré, un **protocole d'examen** a été formalisé. Ce protocole, adressé en début d'année universitaire aux différents partenaires pour diffusion auprès de leurs formateurs, comprend :

- Les modalités de contrôle de connaissances qui s'appliquent à la LP CPS ;
- Les prérequis en matière de sujet d'examen d'un niveau de licence professionnelle ;
- Les modalités de remise des sujets d'examen : téléchargement des sujets via une plateforme numérique sécurisée qui horodate la réception des sujets et les scanne avec un logiciel anti-plagiat.

Est joint au protocole d'examen un **protocole de confidentialité**. Pour l'année 2018/2019, ce protocole de confidentialité a été signé par l'ensemble des formateurs intervenant pour l'année universitaire 2018/2019 (*l'ensemble de ces documents sont disponibles sur demande*).

Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants ***Organisation et présidence des jurys***

La diplomation des étudiants / apprenants au titre de l'année universitaire 2017/2018 s'est faite sous la supervision du PAST-MCF nouvellement nommé, lors des pré-jurys, jurys de Session 1 et 2 et jurys d'attribution organisés en septembre et octobre 2018.

Il en est de même des inscriptions des étudiants et apprenants. Afin de faciliter l'inscription des étudiants de nos partenaires, des sessions d'inscription ont été organisées – in situ – en présence du PAST-MCF et/ou du secrétariat pédagogique de la LP CDS et du Service Scolarité de l'IUT. L'occasion également de s'assurer de la validité et de l'exhaustivité du dossier d'inscription des étudiants.

Depuis la prise de fonction du PAST-MCF, la supervision du processus de sélection des candidats s'est effectuée au cas par cas. Cette supervision se fera de manière systématique à partir de l'année universitaire 2019/2020, sous la forme :

- D'une vérification des dossiers de candidatures / d'inscription, et/ou
- De la participation aux jurys d'admission des candidats, le cas échéant

Pour la coordination pédagogique

Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques

Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme

Supervision et coordination des maquettes pédagogiques

Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation

Outre la centralisation des examens – désormais sous le pilotage de l'IUT et dont l'objectif est (i) d'assurer l'homogénéité des enseignements entre les différents sites et (ii) de garantir la qualité du diplôme délivré - les actions mises en œuvre en termes de coordination pédagogique depuis septembre 2018 ont été :

- Un **état des lieux** des enseignements et exigences pédagogiques au sein des différents partenaires :
 - Réunion de rentrée, le 11 septembre 2018, en présence de la direction de l'IUT et avec l'ensemble des sites partenaires, ayant pour objet de :
 - . Présenter le rôle et les missions du PAST-MCF nouvellement nommé
 - . Rappeler les exigences pédagogiques de la licence professionnelle
 - . Informer sur les modalités de contrôle des connaissances et de contrôle de l'assiduité
 - . Communiquer le calendrier de l'année universitaire 2018/2019 : examens terminaux, jurys de soutenances,
 - . Remettre les documents pédagogiques des deux parcours la LP CPS : maquette, syllabus, MCC, MCC spécifiques
 - . Informer sur le processus d'évaluation et d'accréditation et sur la mise en place de comités techniques / de perfectionnement.
 - Visites de chacun des partenaires par la direction de l'IUT et le PAST-MCF, nouvellement nommé.

- Une **validation** de l'équipe pédagogique au sein de chaque site dispensant la formation LP CPS a été amorcée, au cas par cas, et devrait être systématisée pour l'ensemble des intervenants des différents sites dispensant la formation. Le déséquilibre de l'équipe pédagogique – lorsqu'il existait – a été porté à la connaissance de certains partenaires. Il leur a été demandé de procéder aux ajustements nécessaires d'ici 2020/2021. L'objectif est de porter le taux d'intervention des professionnels des sites concernés à 25% minimum afin d'assurer le lien de cette licence professionnelle avec le tissu économique.

- La sélection des **sujets des examens semestriels** centralisés : le choix des sujets d'examen – rédigés par les formateurs et professionnels intervenant sur les différents sites partenaires – est l'occasion de s'assurer à la fois du respect des contenus et de la qualité des enseignements au regard des exigences d'une LP. C'est d'ailleurs dans ce contexte d'examens centralisés que les syllabus ont été élaborés (en collaboration avec les professionnels intervenants et les partenaires institutionnels) : leur contenu, très détaillé, permet d'assurer l'homogénéité des enseignements, d'un groupe à un autre, d'un site à un autre.

- La participation aux **jurys de soutenance**
 Depuis sa prise de fonction, le PAST-MCF a participé aux jurys de soutenance suivants :
 - Projet tutoré au CFA Descartes les 15 et 22 janvier 2019
 - Projet tutoré à l'école Ferrières le 19 mars 2019.

Par ailleurs, à partir de cette année universitaire, l'organisation des soutenances du mémoire professionnel est intégralement pilotée par le PAST-MCF. Elles se tiendront du 2 au 6 septembre 2019 dans les murs de l'IUT. Ces soutenances seront évaluées par des jurys mixtes, composés d'intervenants / coordinateurs pédagogiques des sites partenaires, ainsi que du PAST-MCF, selon les critères d'évaluation définis par le PAST-MCF.

- La participation au Comité de pilotage au CFA ACE le 16 novembre 2018 qui a réuni environ 12 maîtres d'apprentissage, représentant 7 sociétés : l'occasion de s'assurer de l'adéquation avec la formation suivie :
 - des missions confiées aux apprenants

- des problématiques / thématiques de mémoire professionnel.
- Le PAST-MCF a par ailleurs assuré à la fois des **enseignements** dans un des deux parcours (LP RDC) d'un partenaire et le **Suivi Personnalisé des Apprentis** de plusieurs étudiants inscrits en formation en alternance dans cette formation. L'occasion de s'assurer :
 - de l'adéquation des missions confiées en entreprise avec la formation
 - de l'adéquation de la thématique / problématique du mémoire professionnel avec une Licence professionnelle.

Pour le suivi des partenariats

Gestion et suivi des conventions

Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention

Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes

Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles

Outre les actions menées dans le cadre de la coordination pédagogique telles que décrites dans la section précédente, celles menées au titre du suivi des partenariats ont été :

- L'organisation d'une **communication régulière** et constructive avec les différents sites dispensant la formation ;
- La mise en place de **comités techniques / de perfectionnement**. Compte tenu de l'actualité (accréditation 2020/2024), il a été décidé de procéder à des comités techniques / de perfectionnement par parcours. En effet, compte tenu de la spécificité du parcours RDP et de la nécessité d'en faire évoluer la maquette de manière à intégrer davantage les compétences connexes et associées au management par projet, le dossier d'évaluation avait révélé la nécessité de restructurer la mention, une des options envisagées (finalement non retenue – cf dossier d'accréditation) étant la création d'une mention spécifique. Dans ce contexte, les comités techniques / de perfectionnement organisés ont été :

LP RDC

- Le 12 novembre 2018, comité technique, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF), des responsables / coordinateurs pédagogiques des différents sites dispensant la formation.
- Le 14 janvier 2019, conseil de perfectionnement, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF), des responsables / coordinateurs pédagogiques des différents sites dispensant la formation, d'une étudiante du CFA Descartes.
- Le 18 mars 2019, réunion organisée sur les modalités d'ouverture d'un nouveau parcours au sein de la mention CPS : LP RDC à l'international (cf. dossier d'accréditation). Réflexion en cours.

LP RDP

- Le 6 novembre 2018, comité technique, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF), des responsables / coordinateurs pédagogiques des différents sites dispensant la formation.
- Le 15 janvier 2019, conseil de perfectionnement, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF), des responsables / coordinateurs pédagogiques des différents sites, d'un professionnel.
- Par ailleurs, les réflexions autour de l'évolution du parcours dans la perspective de l'accréditation 2020/2024 ont justifié l'organisation d'une réunion réunissant

la direction de l'IUT, le PAST-MCF et les responsables / coordinateurs pédagogiques des sites partenaires.

Les conclusions de ces différents conseils / comités ayant abouti à la restructuration de la mention CPS telle que décrite dans le dossier d'accréditation.

Ces comités ont fait l'objet d'un compte rendu formalisé.

Un conseil de perfectionnement pour la mention CPS sera mis en place pour l'année universitaire 2019/2020.

Une trop faible proportion de praticiens (15%) sur le site de Meaux

La proportion de praticiens sur le site de Meaux reste en effet très faible. Des demandes d'ajustements seront effectuées auprès du responsable de la formation. L'objectif est de porter rapidement le taux d'intervention des professionnels de l'IUT de Meaux à 25% minimum afin d'assurer le lien de cette licence professionnelle avec le tissu économique. Une liste de professionnels intervenant sur les autres sites partenaires pourra également être communiquée au responsable de l'IUT de Meaux.

Une faible différenciation des deux parcours visant des métiers très proches

Le parcours Responsable du développement commercial est délibérément orienté vers le développement commercial, le développement d'un portefeuille d'affaires. Le parcours RDP est délibérément orienté développement de projet. (cf section 1.1. du dossier d'évaluation).

L'attachement du parcours de RDP était source de confusion. En effet, les compétences visées par ce parcours ne concernent pas des compétences commerciales. L'objectif visé par ce parcours est de :

- Préparer aux métiers et fonctions qui participent à l'évolution économique d'une organisation en cohérence avec la stratégie définie par la Direction.
- Analyser et détecter les opportunités d'efficience (nouveaux projets / marchés / clients / partenaires / mise en place de nouveaux procédés ou démarches...) dans un environnement compétitif, émergent ou en mutation.

La fonction s'inscrit tout autant à la naissance du projet qu'en gestion de toute la phase opérationnelle.

C'est dans ce contexte – et plus particulièrement pour accroître la lisibilité et visibilité du parcours RDP et - que le renouvellement de la formation dans le cadre de l'accréditation 2020-2024 prévoit la restructuration suivante : le parcours Responsable du Développement de Projet intègre la mention Management et Gestion des Organisations (MGO) sous l'appellation **Management par Projet**, mention également pilotée par le PAST-MCF, nommé à l'IUT en septembre 2018.

Le bloc de compétences 1 (Connaître son environnement) et le bloc de compétences 4 (Maîtriser les outils) sont communs aux deux parcours de la mention MGO. Les blocs de compétences 2 et 3 sont des blocs de spécialisation (cf. fiche HCERES de la nouvelle OF pour la mention MGO).

Les modalités d'évaluation des connaissances restent inchangées : combinaison du contrôle continu et de l'examen terminal, ce dernier se faisant de manière centralisée à l'Université et pilotée par le PAST-MCF, responsable des LP Management & Commerce (incluant la mention MGO). Des épreuves communes seront ainsi organisées sur les blocs de compétence communs aux deux parcours, afin de s'assurer de l'homogénéité des enseignements au sein des différents groupes / partenaires et, in fine, de garantir la qualité du diplôme délivré.

Un taux de poursuite d'études pour le parcours RDP (au CFA ACE, Paris 18^{ème}) de 80%, qui ne correspond pas à la vocation d'une licence professionnelle

Effectivement, le CFA ACE a un taux anormal de poursuite d'études. C'est un point bloquant qui a été remonté, à plusieurs reprises, à ce partenaire (p.21 du dossier d'évaluation : « *des statistiques d'insertion réalisées au sein du CFA ACE, il ressort que, sur 25 répondants, 20 étudiants sont en poursuite d'études, 95% d'entre eux se tournent vers des formations de niveau I. Les 5 étudiants en emploi sont embauchés en CDI* »).

La refonte du parcours dans la mention Management & Gestion des Organisations devrait renforcer l'insertion professionnelle du parcours tout en rationalisant son pilotage par l'IUT (PAST-MCF).

« Aucun partenariat avec des entreprises de la région ne semble être formalisé au-delà de l'accueil de stagiaires. C'est également le cas des partenariats avec Pôle Emploi et le Fongecif pour les candidats relevant de la formation continue et demandant la validation du diplôme dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais le dossier ne développe pas ces éléments ».

Nous entretenons depuis de nombreuses années des relations étroites avec le tissu économique de la région et au-delà. Nous avons ainsi noué des partenariats avec nombre d'entre elles, qui accueillent nos apprentis et nos stagiaires.

(...)

La mise en œuvre de la licence dans le cadre de l'apprentissage permet en outre de côtoyer un tissu économique large. Les contrats d'apprentissage sont signés tant dans les TPE/PME-PMI que dans les grandes voire très grandes entreprises. (...). Ainsi, Renault, la SNCF, la Poste, UGAP, DIAC, Grenke font partie des entreprises partenaires qui accueillent chaque année des apprentis de cette LP.

« Les données concernant les effectifs prêtent à confusion. Dans le dossier d'auto-évaluation, il est indiqué qu'en FI, à l'IUT de Meaux, les effectifs sont stables depuis trois ans (vingt étudiants par an – un étudiant en FC). En alternance, les effectifs sont en (forte) hausse et s'élèvent à cinquante apprentis par an. Toutefois, les documents annexes font état de 120 inscrits pour l'année en cours (70 dans le parcours RDC et 50 dans le parcours RDP). »

La référence aux « cinquante apprentis par an » concerne uniquement les effectifs du parcours RDC en alternance, effectivement en forte hausse par rapport aux années précédentes. A ce chiffre s'ajoutent les effectifs de l'IUT de Meaux (vingt étudiants par an) et les effectifs du parcours RDP (50 apprenants). Il s'agit effectivement de 120 inscrits pour l'année en cours (contre respectivement 81 et 86 en 2015/2016 et 2016/2017).

Le taux de satisfaction au niveau de la mention est très bon : 93 %, mais il semble que l'enquête ne concerne que le site d'-----

Selon les résultats de l'OFIPE de novembre 2017, les étudiants de licence sont à 72% satisfaits de leur formation. Ils sont globalement satisfaits de leurs conditions d'études et des relations avec l'équipe Commerce et distribution, le secrétariat et le responsable de formation. S'agissant de la LP Commercialisation de produits et services, c'est plus de 90% des étudiants (93%) qui se disent satisfaits par la formation.

L'évaluation de la formation a été réalisée auprès des 56 étudiants du parcours Responsable du Développement Commercial, comprenant à la fois les étudiants inscrits en formation initiale à l'IUT de Meaux et ceux inscrits en formation en alternance au CFA Descartes.

Licence professionnelle Gestion des Achats et des Approvisionnements

L'enquête d'insertion professionnelle à 30 mois est réalisée par l'UPEM (l'enquête à 18 mois n'a pas été communiquée). Le taux de réponse à cette enquête est élevé même si le nombre de répondants a tendance à diminuer (taux de réponse de 74 % pour les diplômés de 2011 contre un taux de réponse de 62 % pour les diplômés de 2015). Le taux de poursuite d'étude est anormalement élevé de l'ordre 60 % sur les deux dernières promotions interrogées (2014 et 2015) ; et corrélativement l'insertion professionnelle à 30 mois est très faible (29 % et 38 % respectivement pour les promotions de 2014 et 2015).

Lors de cette enquête menée par l'Ofipe, les résultats sont basés sur le taux de répondants. Nos enquêtes internes basées sur les échanges réguliers avec les étudiants et les partenaires, montrent que le taux d'emploi est de l'ordre de 90 à 95%.

Il faut noter un problème structurel, à savoir que les enquêtes sont envoyées sur les emails génériques de l'Upem et que souvent les étudiants ne les consultent plus 30 mois après leur sortie tout comme les changements d'adresse ou de coordonnées téléphoniques.

Par ailleurs, le taux de poursuite d'étude nous semble surprenant. Selon nos sources, le taux de poursuite d'études voisinerait entre 20 à 30% des effectifs, essentiellement en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

Il convient de préciser que l'offre d'emploi est importante en management intermédiaire (assistant achat,...) avec par exemple 300 offres d'emploi référencées sur le site de Pôle emploi sans oublier les offres que nous recevons en direct.

L'accent mis sur la formation en alternance doit être poursuivie. Toutefois, la répartition des enseignements entre professionnels et enseignants doit être revue afin d'accroître la part accordée aux enseignants-chercheurs et en particulier aux enseignants-chercheurs en science de gestion, domaine disciplinaire de rattachement de la LP.

Nous avons effectivement déjà noté cette question et dès cette année, nous avons dans notre équipe un doctorant (issu du monde professionnel et déjà titulaire d'un master en management). Nous avons prévu d'intégrer dans l'équipe pédagogique un Prag en Gestion également. Nous sommes conscients de ce manque mais devons composer avec les moyens humains constants qui nous sont alloués par notre Université

Licence professionnelle Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire

Le parcours LPGAESS à l'Irup de St Etienne

L'Irup de St Etienne est un partenaire historique de l'université de Marne la Vallée notamment pour les formations en économie sociale et solidaire. Dès 1998, l'ancien

DESS Gestion des entreprises d'insertion devenu Master 2 Insertion et entrepreneuriat social et solidaire de l'UPEM a été dispensé à l'IRUP de St Etienne au travers d'une convention pédagogique de partenariat. A la suite de la création de la chaire ESS-UPEM en 2010 dans laquelle les responsables de la licence pro GOESS ont joué un rôle important, et dont l'IRUP est l'un des membres fondateurs, la décision a été prise de proposer également la licence professionnelle GOESS à l'IRUP de St Etienne à travers une convention pédagogique de partenariat. Cette décision pour l'IRUP s'inscrit également dans sa politique de formation en faveur d'une filière de formation en ESS. En juin 2018, la chaire ESS-UPEM a d'ailleurs participé à l'évènement organisé pour les vingt ans de l'ESS à l'IRUP de St Etienne.

<http://www.u-pem.fr/chaire-economie-sociale-solidaire/actualites-de-la-chaire/actualites-de-la-chaire/evenement/4887/journee-anniversaire-20ans-dess-a-lirup-saint-etienne/>

Qu'il s'agisse du master IESS ou de la licence professionnelle GOESS, la convention de partenariat prévoit l'intervention d'un enseignant de l'UPEM pour ce qui est des cours ainsi que la participation aux soutenances et au jury. Dans le cadre des comités de pilotage de la chaire ESS auxquels participent toujours un représentant de l'IRUP ainsi que les deux co-responsables de la licence pro GOESS, un suivi et une actualisation de ce partenariat sont soumis à discussion donnant lieu à des décisions collégiales. Enfin, le processus de sélection à St Etienne comporte deux temps : un premier avis du responsable de St Etienne et un second avis du responsable de Marne la Vallée. Sur les trois dernières années, l'effectif moyen de la licence professionnelle GOESS à St Etienne est de douze étudiants.

Enfin notre partenariat avec l'IRUP de St Etienne concerne également la recherche qui n'est pour la chaire ESS-UPEM jamais détachée de la formation. Ainsi, une recherche actuellement en cours sur la place des organisations de l'ESS dans les deux secteurs de la petite enfance et du grand âge, couvre plusieurs Régions : Grand Est, Bretagne, Ile de France et Auvergne Rhône Alpes. Pour cette dernière nous mobilisons les étudiants de la licence pro GOESS où, dans le cadre de leur projet collectif, ils réalisent des monographies dans les structures de l'ESS sur les indicateurs de performance et les conditions de travail.

Les enseignants de la Licence professionnelle GOESS

Dans la licence professionnelle GOESS deux professeurs et un maître de conférences HDR interviennent ainsi que deux Past. En ne retenant que les trois postes d'enseignants-chercheurs, ils effectuent quatre cours sur les douze, soit 33%. Ce ratio est plus significatif que celui calculé sur les heures de cours et qui est de 12% car les cours projets assurés légitimement par les professionnels comportent plus d'heures. Par ailleurs, les projets collectifs dotés de 150 heures sont suivis par des enseignants-chercheurs, ce qui augmente sensiblement le % calculé pour les heures d'enseignement assurés par les enseignants chercheurs.

Pour les enseignements d'anglais, ces derniers sont organisés par le *Service commun des langues* de l'université qui met à disposition des formations des enseignants pour assurer les cours d'anglais. Selon cette formule, depuis plusieurs années, Mr Moncef qui possède des diplômes en anglais, assure les cours d'anglais de manière satisfaisante.

Pilotage de la formation

En effet, le pilotage des formations ESS de l'université se fait dans le cadre de la chaire ESS-UPEM dont les compétences sont transversales : recherche, formation et

visibilité de l'ESS. D'ailleurs, cette transversalité vient d'être reconnue avec le label Territoire French Impact qui a été décerné par le Haut-Commissariat à l'ESS pour notre territoire pour son modèle d'accompagnement des projets d'innovation sociale dont la particularité est de mobiliser des chercheurs et des étudiants de la chaire ESS-UPEM. Trois groupes d'étudiants de la licence pro GOESS ont ainsi accompagné trois projets de territoire : le projet de supermarché coopératif Valcoop, le projet de création d'une micro-brasserie coopérative et le projet d'une plateforme Mission junior.

Par ailleurs, les étudiants de la licence pro GOESS bénéficient d'une journée de rentrée dans le cadre du festival vidéo Alternatives solidaires que la chaire ESS-UPEM organise au petit théâtre de l'arche Guédon à Torcy avec de nombreux partenaires associatifs (La paume de terre, Evasion urbaine, l'OMAC..).

Par contre, nous allons faire évoluer les statuts de la chaire ESS-UPEM pour qu'ils puissent permettre de comprendre dans son comité de pilotage un représentant étudiant de chacune de ses formations dont la licence pro GOESS.

Le mode de sélection se fait sur dossier pour un entretien de pré-sélection devant un jury à la suite duquel l'admission est prononcée ou non par le jury. Outre le diplôme Bac + 2, les critères qui sont privilégiés sont les expériences en lien avec le secteur de l'ESS (à travers du bénévolat par exemple) et la motivation pour travailler dans ce secteur.

Enfin, chaque année, un questionnaire d'évaluation de la formation est passé aux étudiants dont les résultats sont examinés lors de la réunion pédagogique de juillet.

Le taux de poursuite d'étude

Malheureusement, nous regrettons que notre licence professionnelle GOESS suive le mouvement national croissant de poursuite d'étude à la suite de la licence. Nous avons une double stratégie pour tenter de contenir cette tendance.

La première est de ne délivrer aucune lettre de soutien sauf à des étudiants ayant obtenu au moins 16/20 de moyenne générale.

La deuxième est d'appliquer cette règle pour notre propre master ESS en n'admettant que des étudiants ayant obtenu cette moyenne. Il est dommage que la politique de remplissage des masters sans restriction ouvre trop grandes les vannes à nos étudiants de licence pro GOESS. Par ailleurs, nous proposons à nos étudiants un accès direct en deuxième année de master après deux années d'expérience suite à la licence pro GOESS.

Au contraire, intégrer la licence pro dans la licence générale serait faire perdre tout l'apport de la licence pro à des étudiants qui n'ont pas le profil pour suivre une formation généraliste et théorique. A 90%, les étudiants de la Licence pro GOESS proviennent des filières courtes Bac +2 de type BTS ou DUT.

Licence professionnelle Management et gestion des organisations

Depuis la rentrée universitaire 2018/2019, un PAST-MCF à temps plein, assure, au titre de l'IUT, le pilotage d'un groupe de formations (mention et parcours), Licences

Professionnelles (LP) et Diplômes d'Universités (DU) dans les secteurs du Management et Commerce. Parmi ces formations figure la licence professionnelle MANAGEMENT & GESTION DES ORGANISATIONS (LP MGO).

Ses principales missions sont les suivantes :

1. La direction des études
 - Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants
 - Organisation des épreuves communes
 - Organisation et présidence des jurys
2. La coordination pédagogique
 - Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques
 - Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme
 - Supervision et coordination des maquettes pédagogiques
 - Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation
3. Suivi des partenariats
 - Gestion et suivi des conventions
 - Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention
 - Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes
 - Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles
4. La participation aux enseignements

Les principales actions mises en œuvre depuis l'arrivée à l'IUT du PAST- MCF à temps plein concernent :

Pour la direction des études

L'organisation des épreuves communes

Comme indiqué dans le dossier d'autoévaluation remis en septembre 2018, les modalités de contrôle des connaissances de la LP Management & Gestion des Organisations prévoient deux modes de contrôle combinés : le contrôle continu et l'examen terminal. Deux périodes d'examens (mars pour le semestre 1 et juin pour le semestre 2) constituent les examens terminaux au titre de la Session 1.

Compte tenu de la spécificité de la LP Management & Gestion des Organisations - formations dispensées par plusieurs partenaires -, les examens terminaux sont organisés de manière centralisée et sur des épreuves communes.

Avec l'arrivée, à l'IUT, du PAST-MCF à temps plein début septembre 2018, l'organisation de ces examens centralisés est désormais intégralement pilotée par l'IUT : les 7 et 8 mars derniers, ce sont plus de 230 étudiants / apprenants – de 4 sites partenaires - qui ont composé dans les amphithéâtres du Bâtiment Rabelais sur le campus de l'UPEM. Par ailleurs, les étudiants de l'Ecole Française des Affaires au Maroc, ont, ces deux mêmes jours, composé dans leurs locaux à Casablanca, dans les mêmes conditions et sur les mêmes sujets que les étudiants en France.

Dès septembre 2018, les épreuves de Session 2 – 2017/2018 avaient déjà été organisées, dans les murs de l'IUT, pour les apprenants des formations dispensées en externe et ce, dans les mêmes conditions que celles énoncées précédemment.

Plus spécifiquement, dans le cadre de l'organisation des examens centralisés, le PAST-MCF, responsable des LP Management & Commerce, à l'IUT :

- Sélectionne les sujets d'examen pour chacune des épreuves - parmi les sujets adressés par les formateurs des différents partenaires ;
- Centralise la collecte des copies les jours d'examen ;
- Organise la répartition des copies - pour correction - entre les formateurs des différents partenaires. Lors de l'examen centralisé de mars dernier, ce sont près de 1250 copies – anonymées - qui ont été réparties, par parcours et par épreuve, entre les formateurs des sites partenaires ;
- Centralise la saisie des notes sur une base de données unique : les copies sont retournées à l'IUT et décachetées par le secrétariat pédagogique dédié à cette formation à l'IUT.
- Organise le jury d'harmonisation. Le jury d'harmonisation de l'examen du semestre 1 de la LP MGO s'est tenu le lundi 8 avril 2019 en présence des coordinateurs pédagogiques des sites partenaires.

Pour sensibiliser à l'éthique, prévenir tout risque de fraude ou de corruption et s'assurer in fine de la qualité du diplôme délivré, un **protocole d'examen** a été formalisé. Ce protocole, adressé en début d'année universitaire aux différents partenaires pour diffusion auprès de leurs formateurs, comprend :

- Les modalités de contrôle de connaissances qui s'appliquent à la LP MGO ;
- Les prérequis en matière de sujet d'examen d'un niveau de licence professionnelle ;
- Les modalités de remise des sujets d'examen : téléchargement des sujets via une plateforme numérique sécurisée qui horodate la réception des sujets et les scanne avec un logiciel anti-plagiat.

Est joint au protocole d'examen un **protocole de confidentialité**. Pour l'année 2018/2019, ce protocole de confidentialité a été signé par l'ensemble des formateurs intervenant pour l'année universitaire 2018/2019 (*l'ensemble de ces documents sont disponibles sur demande*).

A noter également, que les formateurs dont le sujet a été sélectionné sont tenus de se rendre disponibles – et joignables – au moment de l'épreuve portant sur la matière dans laquelle ils interviennent.

Supervision du processus de sélection, inscription et diplomation des étudiants et apprenants

Organisation et présidence des jurys

La diplomation des étudiants / apprenants au titre de l'année universitaire 2017/2018 s'est faite sous la supervision du PAST-MCF nouvellement nommé, lors des pré-jurys, jurys de Session 1 et 2 et jurys d'attribution organisés en septembre et octobre 2018.

Il en est de même des inscriptions des étudiants et apprenants. Afin de faciliter l'inscription des étudiants de nos partenaires, des sessions d'inscription ont été organisées – in situ – en présence du PAST-MCF et/ou du secrétariat pédagogique de la LP MGO et du Service Scolarité de l'IUT. L'occasion également de s'assurer de la validité et de l'exhaustivité du dossier d'inscription des étudiants.

Depuis la prise de fonction du PAST-MCF, la supervision du processus de sélection des candidats s'est effectuée au cas par cas. Cette supervision se fera de manière systématique à partir de l'année universitaire 2019/2020, sous la forme :

- D'une vérification des dossiers de candidatures / d'inscription, et/ou
- De la participation aux jurys d'admission des candidats, le cas échéant

Pour la coordination pédagogique

Contrôle de l'homogénéité des enseignements et des exigences pédagogiques

Contrôle de la qualité générale de la formation et du diplôme

Supervision et coordination des maquettes pédagogiques

Supervision des processus d'évaluation et d'accréditation

Outre la centralisation des examens – désormais sous le pilotage de l'IUT et dont l'objectif est (i) d'assurer l'homogénéité des enseignements entre les différents sites et (ii) de garantir la qualité du diplôme délivré - les actions mises en œuvre en termes de coordination pédagogique depuis septembre 2018 ont été :

- Un **état des lieux** des enseignements et exigences pédagogiques au sein des différents partenaires :
 - Réunion de rentrée, le 11 septembre 2018, en présence de la direction de l'IUT et avec l'ensemble des sites partenaires, ayant pour objet de :
 - . Présenter le rôle et les missions du PAST-MCF nouvellement nommé
 - . Rappeler les exigences pédagogiques de la licence professionnelle
 - . Informer sur les modalités de contrôle des connaissances et de contrôle de l'assiduité
 - . Communiquer le calendrier de l'année universitaire 2018/2019 : examens terminaux, jurys de soutenances,
 - . Remettre les documents pédagogiques de la LP MGO : maquette, syllabus, MCC, MCC spécifiques
 - . Informer sur le processus d'évaluation et d'accréditation et sur la mise en place de comités techniques / de perfectionnement.
 - Visite de chacun des partenaires par la direction de l'IUT et le PAST-MCF, nouvellement nommé, y compris l'EFA à Casablanca (visite les 10 & 11 juillet 2018)
- Une **validation** de l'équipe pédagogique au sein de chaque site dispensant la formation LP MGO a été amorcée, au cas par cas, et devrait être systématisée pour l'ensemble des intervenants des différents sites dispensant la formation. A titre d'exemple, le PAST-MCF a procédé à la validation de l'équipe pédagogique impliquée dans la conception du MOOC chez OpenClassrooms.
- La sélection des **sujets des examens semestriels** centralisés : le choix des sujets d'examen – rédigés par les formateurs et professionnels intervenant sur les différents sites partenaires – est l'occasion de s'assurer à la fois du respect des contenus et de la qualité des enseignements au regard des exigences d'une LP. C'est d'ailleurs dans ce contexte d'examens centralisés que les syllabus ont été élaborés (en collaboration avec les professionnels intervenants et les partenaires institutionnels) : leur contenu, très détaillé, permet d'assurer l'homogénéité des enseignements, d'un groupe à un autre, d'un site à un autre.

Ainsi, lors de l'examen semestriel du 1^{er} semestre en mars dernier, certains sujets, non conformes aux exigences d'une licence professionnelle, ont fait l'objet d'allers-retours entre le PAST-MCF et le ou les formateurs concernés.
- La participation aux **jurys de soutenance**

Depuis sa prise de fonction, le PAST-MCF a participé aux jurys de soutenance suivants :

- Mémoire professionnel au CFA Descartes le 4 septembre 2018 (année universitaire 2017/2018)
- Mémoire professionnel à l'EFA Casablanca les 8 & 9 septembre 2018 (année universitaire 2017/2018)
- Projet tutoré à l'UTEC Avon le 7 janvier 2019 (année universitaire 2018/2019)
- Grand oral (dans le cadre du projet tutoré) au CFA Descartes, les 26 mars et 4 avril 2019 (année universitaire 2018/2019)

Par ailleurs, à partir de cette année universitaire, l'organisation des soutenances du mémoire professionnel est intégralement pilotée par le PAST-MCF. Elles se tiendront du 2 au 6 septembre 2019 dans les murs de l'IUT. Ces soutenances seront évaluées par des jurys mixtes, composés d'intervenants / coordinateurs pédagogiques des sites partenaires, ainsi que du PAST-MCF, selon les critères d'évaluation définis par le PAST-MCF.

De même, le PAST-MCF participe aux jurys de VAE de cette formation et débutera, d'ici juillet 2019, l'accompagnement de 3 dossiers de VAE en LP MGO, dans le cadre de la VAE mise en place avec l'Ecole Française des Affaires de Casablanca.

- La mise en place en 2018/2019, avec la collaboration du CFA Descartes, d'un **Grand Oral** dans le cadre du projet tutoré de LP MGO : à forte consonance managériale et RH, ce grand oral vise à renforcer l'aspect management d'équipe / GRH que la maquette – telle que construite lors de la précédente accréditation – ne couvre qu'insuffisamment. Les thématiques ont été sélectionnées en collaboration avec la responsable de la LP Gestion & Pilotage des Ressources Humaines (GPRH) de l'IUT, qui, par ailleurs, a participé aux jurys de ce Grand Oral.

Ce début de coopération entre la LP MGO et la LP GPRH a été mis en place lors des jurys de soutenance du mémoire professionnel qui se sont tenus à l'EFA Casablanca en septembre 2018 et auxquels la responsable de la LP GPRH a participé.

Une réflexion est d'ores et déjà en cours afin d'élargir cette coopération à l'ensemble des sites qui dispensent la formation LP MGO dès la rentrée 2019/2020 et d'associer les étudiants de la LP GPRH (business games, escape games, jeux de rôle, par exemple).

- Une **réunion de travail**, le 10 décembre 2018, avec les formateurs en Environnement juridique des différents sites : l'occasion de faire un point sur les enseignements effectués dans cette ECUE et de réfléchir à l'évolution éventuelle du contenu dans le cadre de l'accréditation 2020/2024 : les réflexions / conclusions qui en ont résulté - formalisé dans un compte rendu – ont été présentées lors du conseil de perfectionnement qui s'est tenu le 17 décembre 2018 (cf. section 3 « suivi des partenariats). Elles ont abouti à une évolution de la maquette, évolution qui sera commentée dans le dossier d'accréditation.
- Le PAST-MCF a par ailleurs assuré le **Suivi Personnalisé des Apprentis** de plusieurs étudiants inscrits en formation en alternance dans cette formation,

l'occasion de s'assurer de l'adéquation des missions confiées en entreprise avec la formation.

Pour le suivi des partenariats

Gestion et suivi des conventions

Instruction des demandes d'adaptation de parcours, mention

Instruction de demande d'ouverture / fermeture de groupes

Comités de pilotage formations, comité de pilotage tutelles

Outre les actions menées dans le cadre de la coordination pédagogique telles que décrites dans la section précédente, celles menées au titre du suivi des partenariats ont été :

- L'organisation d'une **communication régulière** et constructive avec les différents sites dispensant la formation ;
- La mise en place de comités techniques / de perfectionnement par mention :
 - Un comité technique s'est tenu le 12 novembre 2018, en présence du responsable de la mention à l'IUT (PAST-MCF), les responsables / coordinateurs pédagogiques des différents sites dispensant la formation. L'objectif étant de passer en revue la maquette et d'entamer la réflexion autour de l'offre de formation 2020/2024. A la suite de ce comité technique, les échanges se sont poursuivies quant à l'évolution souhaitée de la maquette dans la perspective de l'accréditation 202/2024.
 - Un conseil de perfectionnement s'est tenu le 17 décembre 2018 : il a réuni les personnes présentes au comité technique auxquelles se sont joints un professionnel, deux étudiantes (une étudiante du CFA Utec Avon et une étudiante du CFA Descartes) ainsi qu'un représentant d'Openclassrooms, partenaire dans le cadre de la mise en place d'un MOOC sur cette formation. Les échanges du Comité de perfectionnement ont permis d'aboutir à l'évolution de la maquette, telle que présentée dans le dossier d'accréditation 2020/2024.

Ces comités ont fait l'objet d'un compte rendu formalisé.

Une équipe pédagogique déséquilibrée

A la date de prise de fonction du PAST-MCF, les équipes pédagogiques des différents sites étaient constituées pour l'année universitaire 2018/2019. Pour autant, le déséquilibre de l'équipe pédagogique - identifié au moment de l'évaluation de la formation - a été porté à la connaissance des partenaires concernés lors de la réunion de rentrée du 11 septembre 2018. Il a été demandé à ces partenaires de procéder aux ajustements nécessaires d'ici la rentrée universitaire 2020/2021. L'objectif est de porter le taux d'intervention des professionnels des sites concernés à 25% minimum afin d'assurer le lien de cette licence professionnelle avec le tissu économique.

Un taux d'insertion professionnelle faible à 30 mois et un taux de poursuite d'études important

Les statistiques d'insertion professionnelle / poursuite d'études à 30 mois communiquées lors de l'évaluation portent sur les cohortes de diplômés de 2014/2015 et précédentes. Or, jusqu'en 2014/2015, la mention Management & Gestion des Organisations regroupait 5 parcours :

- Assistant Manager
- Economie Sociale

- Entrepreneuriat, reprise et création d'entreprise dans les métiers d'art
- Responsable grands comptes
- Responsable point de vente

Lors de l'accréditation 2014/2015, la mention MGO a été restructurée pour ne conserver qu'un seul parcours renommé Management opérationnel des entreprises - MOE (ex Assistant Manager). L'accréditation 2014/2015 a été également l'occasion de ne pas reconduire le partenariat avec le Greta Metehor (ex Ecole Bessières), compte tenu, notamment, d'une poursuite d'études trop importante.

Par ailleurs, les statistiques telles que communiquées par l'OFIPE ne permettent pas d'isoler les taux d'insertion professionnelle / poursuite d'études propres à chacun des parcours, et donc celles imputables au parcours Assistant Manager (devenu Management Opérationnel des Entreprises). Ces taux sont peu représentatifs de la mention MGO telle qu'elle existe actuellement.

Pour autant, depuis 2015, le suivi des cohortes concerne uniquement l'enquête IPA (à 3 mois) menée auprès des étudiants ayant suivi la formation en apprentissage. Pour autant, le taux de réponse est très faible, les chiffres obtenus sont donc peu représentatifs.

Une insuffisance de contenu en ressources humaines et management

Comme indiqué précédemment, un Grand Oral a été mis en place cette année, dans le cadre du projet tutoré au sein du CFA Descartes. A forte consonance managériale et RH, ce grand oral vise à renforcer l'aspect management d'équipe / GRH de la mention.

Par ailleurs, fort des conclusions du Conseil de perfectionnement qui s'est tenu en décembre dernier - qui s'appuient notamment sur les axes d'évolution suggérées par les étudiants auxquels s'ajoutent les échanges avec les professionnels (intervenants / maîtres d'apprentissage lors des visites d'entreprise ou comités de pilotage), l'évolution de la maquette pour 2020/2024 prévoit un renforcement significatif des volumes horaires consacrés au management et aux ressources humaines.

La maquette – telle que proposée dans le cadre de l'offre de formation 2020/2024 – est articulée autour de blocs de compétence dont un bloc dédié au management. Dénommé « Manager les hommes et les activités », ce bloc de compétences représente un volume horaire de 128 heures réparties comme suit :

- Management d'équipe et conduite de changement (28 heures)
- Gestion des ressources humaines (21 heures)
- Management de projet (52 heures)
- Droit du travail (21 heures)

A ces 128 heures, s'ajoute – dans un bloc de compétences intitulé « Maîtriser les outils du manager » - une compétence « Posture managériale » (28 heures) qui vient en complément de la compétence « Management d'équipe et conduite de changement ». Deux enseignements qui seront dispensés par le même intervenant, la compétence « Posture managériale » constituant la mise en pratique du « Management d'équipe et conduite de changement ». Elle fera l'objet d'une évaluation à l'oral.

Comme indiqué précédemment, une réflexion est actuellement en cours autour d'une coopération accrue avec la LP Gestion et Pilotage des Ressources Humaines, dès la rentrée 2019/2020 (business games, jeux de rôle, escape games.... pour l'ensemble des étudiants de LP MGO et LP GPRH).

Un conseil de perfectionnement ne comportant pas d'étudiants

Comme indiqué précédemment, le conseil de perfectionnement de la mention a été mis en place avec l'arrivée du PAST-MCF à l'IUT. Le conseil de perfectionnement qui
 Université Paris-Est Marne-la-Vallée – 5 bd Descartes - Champs sur Marne
 77454 MARNE LA VALLEE CEDEX 2

s'est tenu en décembre 2018, a réuni les coordinateurs / responsables pédagogiques des différents sites et deux étudiantes. Les conclusions qui en ont résulté ont abouti à une évolution de la maquette, déclinée par bloc de compétences (cf. dossier d'accréditation).

Des partenariats centrés sur les grandes entreprises, au détriment des TPE et PME

Outre les entreprises partenaires historiques dont il est fait mention dans le dossier d'évaluation (SNCF, EDF, APPR, Thales, Safran, la Poste), un certain nombre d'entreprises de type TPE et PME accueillent chaque année plusieurs de nos apprentis et stagiaires. Il est vrai qu'elles n'avaient pas été mentionnées dans le dossier d'évaluation.

Parmi les TPE/PME (liste non exhaustive) qui accueillent cette année les apprentis et stagiaires de la LP MGO, on peut citer :

- Pour la formation en alternance : Codir (centrale d'achats non alimentaire), Peragone, Chrismo Consulting & Training, KFC, Quick, FM France, Enfant Present, Nil Express, EARL Benoist Horticulture, Hela, Restaurants & Sites, LV Groupe, VIIV Healthcare SAS, Nissen Lavage Assistance, Liebherr France, L'Ile des Medias, Logicania.
- Pour la formation initiale (étudiants de l'IUT de Meaux) : Agence Webcom, Axxis Interim & Recrutement, AB Transport, Velvet Consulting, TriCenter, Stand3D, creacuisine.net (SOCOO'C), Slam acoustique, Promotrans, La Maison Bleue Service, O2, Excellence academy, Barre Service Express, DB financement....

« Les modalités de recrutement des étudiants reposent sur des entretiens individuels dont les critères de sélection ne sont pas précisés. »

Le recrutement des jeunes reste du ressort des CFA partenaires pour la formation en apprentissage et de l'IUT de Meaux pour la FI. Le recrutement s'effectue sous la coordination du responsable de formation qui donne aux différents sites les standards pédagogiques de recrutement (types de diplômes d'entrée éligibles, prérequis indispensables pour suivre la formation, etc).

Les jurys d'admission sont composés des responsables des divers parcours et de membres de l'équipe pédagogique. Ces commissions examinent les dossiers de candidature en examinant les résultats et diplômes antérieurs, les éventuelles expériences professionnelles ou encore les divers indicateurs de la capacité du candidat à intégrer la formation et s'investir dans son parcours professionnalisant.

Licence professionnelle Métiers de la GRH : formation, compétences et emploi

Taux d'insertion professionnelle

Afin de renforcer le taux d'insertion professionnelle des étudiants du **parcours GPRH**, nous avons :

- Diminué le volume dédié au droit du travail. L'idée est de leur donner les bases indispensables du droit du travail et de leur faire comprendre l'enjeu de la nécessité d'une veille sociale. Il s'agit de leur permettre de travailler avec un

DRH, expert/avocat et managers. Ils y seront entraînés lors des nombreuses mises en situation professionnelles et grâce aux outils de veille explicités.

- Augmenté le volume dédié à l'administration du personnel afin que chaque étudiant puisse assurer la gestion administrative des salariés de l'embauche au départ de l'entreprise (tous ne la pratiquant pas dans leur entreprise d'accueil).
- Introduit en gestion de paie, une sensibilisation à la politique de rémunération (lien/levier GPEC).
- Développé l'usage des NTIC.
- Prévu d'organiser si nécessaire, des séances de coaching orthographique.

Les modules de dynamisation RH (recrutement/ GPEC formation/compétences & carrières) restent identiques et assurés par des professionnels RH en activité

Afin d'aider les étudiants dans leur recherche d'emploi, des ateliers sont dédiés à la conception de CV, de lettres de motivation et d'un profil pour les réseaux sociaux (comme candidat). Des ateliers de réinvestissement sont prévus pour les étudiants de l'UPEM (comme candidat et recruteur). Sont prévues : - une conférence afin de sensibiliser les étudiants sur l'évolution permanente des métiers et du travail liée à la digitalisation croissante des entreprises ; - des rencontres avec des professionnels des différents métiers RH.

Enfin, si l'insertion professionnelle de nos étudiants n'augmente pas malgré les modifications apportées, la transformation de la LP GPRH en une L3 Économie Gestion avec une spécialité RH dispensée en alternance serait une solution à envisager.

Concernant le **parcours MSRH** : L'objectif d'amélioration principale est de travailler encore davantage à l'insertion directe des étudiants en entreprise, qui à l'heure actuelle cherchent majoritairement à intégrer un Master. Dans cette optique, la formation se concentre encore plus sur les partenariats avec les entreprises partenaires afin de faciliter davantage l'insertion professionnelle directe des étudiants titulaires de cette Licence professionnelle.

Absence d'étudiant au conseil de perfectionnement

Le conseil de perfectionnement inclut les représentants étudiants des quatre groupes du parcours MSRH, soit les huit délégués.

Partenariat

Un partenariat est formalisé avec des entreprises. La LP MSRH travaille en effet avec son propre CFA pour le placement et suivi de ses étudiants. Pour la centaine de contrats signés chaque année, on compte 11 entreprises de moins de 50 salariés, 15 entreprises de 50 à 250 salariés, 28 entreprises de 1000 salariés et plus (bien au-delà de 1000 parfois). Les grands groupes mais aussi les grands ministères (Défense, Armée, etc.) sont bien représentés, en accord avec la maquette élaborée dans cet objectif.

Licence professionnelle Métiers du Tourisme et des Loisirs

La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en délivre deux à trois par an. Les VAE semblent être systématiquement

accordées dans leur intégralité ce qui est très surprenant, en particulier sur la partie mémoire professionnel rarement maîtrisée en amont par des candidats à la VAE.

Les candidats qui présentent leurs dossiers pour une VAE sont tous issus du monde professionnel et font montre d'une activité en adéquation avec le référentiel de la formation

Tous les candidats de VAE sont suivis par un référent qui les accompagne dans la rédaction de leur mémoire de VAE. Les candidats soutiennent ensuite leurs travaux devant un Jury composé d'enseignants et de professionnels notamment un directeur des affaires juridiques de groupes Casinotiers et un représentant de Casino de France (Syndicat représentant les groupes de Casino). Le candidat est donc évalué par un jury expert.

Certains dossiers sont refusés en amont car ils n'entrent pas dans le cadre du référentiel de la formation ; d'autres ne parviennent pas jusqu'à la soutenance. Il nous aurait fallu indiquer que les chiffres concernent uniquement ceux qui soutiennent leur mémoire.

Nous serons à l'avenir vigilants sur cette distinction car dans le cas d'un refus nous indiquons aux candidats qu'il serait souhaitable qu'ils suivent une partie de la formation ou formation continue.

Il nous semblait utile de préciser que la formation est attractive pour les personnes qui sont déjà en poste en tant que MCD (membre de comité de direction) , poste de management intermédiaire ou un poste à responsabilité.

Les réunions apparaissent nombreuses (trimestrielles). Le dossier fournit néanmoins peu d'éléments tangibles venant attester du mode de fonctionnement décrit (par exemple des ajustements qui en seraient issus).

Compte tenu de la spécificité du monde des casinos et à la demande professionnelle, nous tenons trois réunions par an. Ces réunions permettent notamment au responsable de formation d'échanger régulièrement avec Casino de France sur les évolutions constatées des métiers du Casino.

Ces réunions permettent d'évoquer les matières et leurs contenus, de donner des orientations vers des nouveaux contenus, de faire évoluer la maquette, Ceci a pour conséquence, par exemple d'introduire de nouvelles priorités : orientation vers une compétence commerciale, visite professionnelle et voyage d'étude au salon des machines à sous, etc...

Les effectifs de la LP ont diminué pour n'atteindre que sept inscrits en 2017/2018, sans que cette baisse ne soit expliquée.

Nous avons peut-être omis de préciser que pour travailler dans un casino, le personnel doit faire l'objet d'une habilitation du ministère de l'intérieur. De ce fait, les candidats à la LP doivent aussi être habilités en vue de leur future embauche. Certains étudiants ne peuvent donc pas prétendre travailler dans ce milieu professionnel particulier. Le recrutement de nos étudiants est donc spécifique et fait l'objet du process suivant :

- Pré recrutement par les Casinos de France (respect des pré requis exigés)
- Sélection par l'équipe pédagogique de la LP et des casinotiers (Casino de France, Barrière, Emeraude, Tranchant, Cogit, Joa) au prorata de leur besoin en personnel qualifié.

Les effectifs recrutés sont donc étroitement liés aux débouchés offerts par les casinos. Ces derniers fluctuent d'une année sur l'autre mais n'excèdent que rarement la dizaine d'étudiants.

Il importe de développer la communication externe autour de cette formation. Une LP consommant des ressources rares, il doit être envisagé une mutualisation de certains modules, voire d'UE entières, avec d'autres LP, notamment les modules portant sur l'acquisition de compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise. C'est une piste qui pourrait permettre d'améliorer le taux d'encadrement des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et donnerait un contenu à une démarche qualité

Cette formation dispose d'un soutien financier sans faille de la profession et nous avons prévu plusieurs axes de développement. Le premier est celui de la communication auprès des jeunes afin qu'ils connaissent mieux le secteur des casinos et leur opportunité d'embauche. Le deuxième est l'élaboration de module E learning financé par le Syndicat Casino de France. Enfin nous songeons à l'avenir à mettre en place des modules en commun avec d'autres LP. La nouvelle maquette nous donne l'occasion d'amorcer cette mutualisation.

Licence professionnelle Métiers du tourisme : Commercialisation des produits touristiques

Les objectifs de la formation sont clairement exposés. On note toutefois un décalage entre la nature disciplinaire, très liée au marketing, de la plupart de ces objectifs, et l'absence presque totale de cette discipline au sein de la maquette pédagogique

La formation est dans l'axe de développement de nouvelles compétences dans le domaine du Web avec la capacité d'accompagner des structures dans le domaine du tourisme, de concevoir des sites web pour accompagner leurs politiques de communication et de développement en adéquation avec le parcours NTIC. Le changement du nom de la mention a été effectué pour se conformer aux nouvelles dénominations issues de l'HCERES en cours d'accréditation.

Notre formation est orientée sur la mise en place de nouveaux outils de communication du monde du numérique avec site internet adapté aux interfaces et aux usages (notion de réponse au marché des usagers). Certaines matières sont clairement orientées autour du marketing digital comme Nouvelles technologies de la communication ou innovation et tourisme qui permettent aux étudiants de mieux comprendre les enjeux de la communication digitale. Une matière dénommée CRM et tourisme permet d'introduire les enjeux de la gestion clientèle et qui est revue dans le cours Base de données qui concerne également la création et la gestion de base de données clients en lien avec les usages du net, notamment via l'emailing, la gestion des formulaires de contact en lien avec les interfaces du web. De la même manière, une matière Outils et développement internet, permet de focaliser sur le web comme outil de marketing digital à travers des exemples et des mises en pratiques sur des processus et de outils qui sont utilisés dans le domaine (gestion de contenu, analyse de contenu avec voyant tools, SEO, Stratégie d'influence, e-réputation, Analytics avec Google analytics,). Nous avons anticipé ces nouveaux besoins et la nouvelle maquette, une désignation explicite du marketing est spécifiée.

Des projets tutorés portent sur ces thématiques, où les projets portent sur la valorisation de territoires, de sites touristiques à travers la maîtrise des usages du web et c'est dans cette perspective que ces enseignements sont mis en place, savoir concevoir un site web afin

d'accompagner la politique de communication de l'entreprise dans une démarche BtoC,. Nous avons également des conférences qui portent particulièrement sur ces thématiques.

Nous avons précisé que la formation permet de former des étudiants capables de Définir les besoins des clients (BtB et BtC), Maîtriser le *community management et nous enseignons l'analyse de contenu*, Proposer une stratégie commerciale et e-marketing pour les produits touristiques (connaissance du tourisme, de la communication touristique, et des NTIC appliqué au tourisme), Mettre en place un site web avec une bonne connaissance des langages informatiques (HTML, CSS, Wordpress...), Mettre en place une stratégie digitale, Développer une démarche CRM (Customer Relationship Management), faisant partie du cours sur le rôle d'une base de données, ...

Même si l'adossement recherche n'est pas une priorité pour une LP, il peut être pertinent de relier par exemple les projets tutorés à des problématiques de gestion et d'y apporter un éclairage scientifique.

Dans les choix des projets tutorés, les étudiants sont encouragés de travailler sur les usages du numériques et de mettre en place des pratiques sur l'amélioration des interfaces en lien avec les cours portant sur l'interface homme machine et qui est une activité du laboratoire de recherche et qui est porté entre autres par le responsable de formation qui a publié des articles scientifiques sur le web et le tourisme et les interfaces pour améliorer la communication digitale dans une démarche de stratégie digitale en lien avec les public ou la sociologie de la clientèle (Laboratoire D1cen-idf). Les étudiants sont incités dans leur projet tutoré de mettre en place les connaissances acquises au cours de l'année universitaire.

L'équipe pédagogique accompagne des candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE) à qui la validation totale semble systématiquement accordée ce qui semble surprenant, notamment pour la partie mémoire professionnel qui est un travail spécifique et rarement maîtrisé en amont par tous les candidats à la VAE.

Les candidats qui présentent leurs dossiers pour une VAE sont tous issus du monde professionnel et possède une activité qui est en adéquation avec le référentiel de la formation notamment sur les usages des outils de communication numériques (CMS, Usage des réseaux sociaux, SEO, SEM...), les usages du web, de la stratégie digitale (Emailing SEO...). Tous les candidats de VAE sont accompagnés par un référent et soutiennent leurs travaux devant un Jury composé d'enseignants et de professionnels. Certains dossiers sont refusés en amont car ils n'entrent pas dans le cadre du référentiel de la formation. Ils nous auraient fallu indiquer que seuls certains candidats sont retenus pour la poursuite de la VAE. Nous serons vigilants sur cette écriture car dans le cas d'un refus nous indiquons aux candidats qu'il serait souhaitable qu'ils suivent une partie de la formation. Il nous semblait utile de préciser que la formation est attractive pour les personnes qui sont déjà en poste.

La LP est pilotée par un enseignant-chercheur responsable de la formation et un directeur des études. Il n'est pas spécifié si ce dernier fait ou non partie de l'équipe pédagogique. La composition exacte de l'équipe pédagogique n'est pas clairement définie puisque variant d'un document à un autre. L'équipe pédagogique souffre d'un fort sous-encadrement en enseignants-chercheurs en gestion (aucun à ce jour).

Le pilotage par l'équipe pédagogique est très stable et pérenne. Elle se compose de 2 enseignants de l'établissement (M. K. Fraoua & M. J-P. Barret) ainsi que de 2 enseignants professionnels (M. G. Zara & M. C. Domin). La LP est piloté par un enseignant-chercheur (K. Fraoua) et un directeur des études qui fait partie de

l'équipe pédagogique (J-P. Barret). Le directeur des études est Prag en Gestion. L'équipe pédagogique est stable depuis des années et nous avons des conférences qui sont assurés par des personnalités extérieures. Ils interviennent en soutien de l'accompagnement des projets tutorés où les étudiants sont encadrés.

Le seul enseignant-chercheur – en informatique – intervenant dans cette formation assure près de 25 % des 450 heures prévues dans la maquette du diplôme.

Des interventions en informatique sont assurées par deux Prag en informatiques Mme F. Petit et M. E. Nabart. L'enseignant-chercheur assure ces cours depuis plusieurs années et un nouvel enseignant-chercheur en 27^{ème} section vient d'être recruté et il est prévu pour assurer dans l'avenir des cours afin de pouvoir prendre en charge certains enseignements. En tenant compte des volumes indiqués, le ratio est de l'ordre de 20% et il est prévu que le nouvel intervenant assure une partie des cours assurés par cet enseignant-chercheur. Il faut tenir compte que ces enseignements sont orientés vers le tourisme et les activités de cet enseignant-chercheur ont beaucoup porté sur le champ du tourisme.

Un conseil de perfectionnement composé de l'équipe pédagogique et de professionnels est en place et se réunit au moins une fois par an. Il importe d'y associer des représentants des étudiants afin de se conformer à la réglementation en vigueur.

Ce conseil de perfectionnement se déroule en fin d'année universitaire afin de mener des améliorations de nos contenus. Le délégué est invité à donner son avis sur le contenu après concertation avec la classe. Comme nous l'avons indiqué, Les étudiants élisent des délégués de promotion pour faciliter les échanges entre les étudiants, le secrétariat pédagogique et l'équipe pédagogique. Nous avons prévu dès cette année, de mettre en place des compte-rendu écrits et qui seront consignés avec les dates pour toutes les réunions qui seront effectuées. Les réunions pédagogiques sont bimestrielles et se font e amont des périodes de formations (rythme d'alternance avec trois périodes de formations dans l'année). L'usage d'outils numériques permet les échanges fréquents sur des points de la formation.

Le dossier présente d'importantes incohérences nuisant à l'évaluation des résultats : effectifs différents dans le fichier recensant les effectifs de la LP et dans celui sur l'insertion professionnelle ; nombre d'heures de cours différent dans le fichier recensant l'équipe pédagogique et dans celui présentant la maquette pédagogique.

L'incohérence est due au fait que la LP Tourisme avait un autre parcours pour la filière hôtelière et qui fait l'objet d'une mention spécifique actuellement, d'où la baisse des effectifs constatée. **Le parcours NTIC a toujours eu comme objectif 25 étudiants avec des variations allant de 23 à 26.** Sur le fichier recensant l'équipe pédagogique, le manque a été corrigé dans la fiche des erreurs factuelles (Certaines heures sont reportées en HETD) et la formation correspond au volume horaire officiel.

Le taux d'emploi à 30 mois est de 95 %, ce qui est très bon. En revanche, le taux de poursuite d'études demeure élevé (36 % sur la promotion de 2015), même s'il tend à se réduire d'année en année.

Notre formation répond de manière assez précise au besoin de l'emploi, ce qui peut expliquer que les étudiants sont de plus en plus sollicités pour un emploi. Sur la

poursuite en elle-même les chiffres de l'Ofipe donne une idée sur les répondants et il est difficile d'extrapoler de manière précise le taux de poursuite.

Il semble important d'améliorer la cohérence entre les objectifs de la formation et sa maquette pédagogique, notamment en introduisant des modules de marketing digital.

Cet enseignement est déjà présent et nous avons prévu de renforcer sa présence et d'explicitier son libellé dans la nouvelle offre. L'évolution des libellés de formation est apparue en cours du quadriennal et notre collègue J-P. Barret (Prag) est spécialiste de la matière et il est prévu de faire appel à des intervenants professionnels.

Le taux de poursuite d'études apparaît élevé pour une LP qui doit viser une insertion professionnelle immédiate. Il semble nécessaire d'intégrer plus clairement ce point dans la communication externe de la formation et de modifier les critères de sélection afin de favoriser des profils ayant un véritable projet d'insertion professionnelle à court terme

Lors de nos entretiens nous favorisons effectivement les projets à court terme ce qui explique le taux d'emploi qui a été évalué de très bon. Nous précisons sans ambiguïté que la finalité reste l'insertion professionnelle à l'issue du diplôme. Le taux d'échecs (1 à 2 échecs par an) soit entre 4 et 8% est faible. Nous avons des abandons dus à des situations personnelles. Quant au taux de poursuite, au vu des remontés de l'OFIPE, il est basé sur le taux de répondants et le problème d'extrapolation peut conduire à un taux artificiel.

Notre positionnement et nos relations établies avec plusieurs acteurs du tourisme, nous permettent de placer des étudiant(e)s en apprentissage et en stage sans difficulté. Certain de nos étudiants sont en poste dans ces mêmes entreprises (CDT Somme, Disney, Atout France, Gite de Frances...). Nous avons opérés dans la nouvelle maquette une offre pédagogique tenant compte des usages du web (Conception, Communication, Marketing, Social...)

Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration

Variation des heures chez les partenaires et décalages entre les maquettes

Il y a de grandes disparités dans les volumes horaires pour un même parcours : de 374 heures pour le parcours MIH de l'EPMT à 935 heures pour le même parcours de l'UTEC

Il y a un report des heures de l'UTEC qui sont données pour deux groupes d'où un nombre d'heures doublés. La différence des heures est due à un report des heures effectuées avec deux items manquant à l'UTEC (Hygiène et sécurité et Revenue Management) (Les tableaux corrigés sont disponibles) et Idem pour le parcours RCC MIH

| | EPMT | UTEC |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>ENSEIGNANT-CHERCHEURS UPEM</i> | <i>154</i> | <i>101</i> |
| <i>INTERVENANT PRO</i> | <i>259</i> | <i>308</i> |
| <i>CONFERENCE</i> | <i>50</i> | <i>50</i> |
| <i>TOTAL</i> | <i>463</i> | <i>459</i> |
| <i>Ratio UpeM/Partenaire</i> | <i>38% HORS CONFERENCE</i> | <i>25% HORS CONFERENCE</i> |

Idem pour RCC

Les décalages entre les maquettes portent également sur le contenu malgré un socle commun : sur le parcours MIH porté par l'UTEC, deux cours nommés « conférence » et « centres de profit » apparaissent

Ci-dessus, nous avons reprecisé les heures effectuées en ayant corrigé quelques erreurs de report d'heures (oublis sur certaines matières comme Centre de Profit, erreurs de libellés). Cette précision lève les interrogations légitimes sur les variations repérées. Par ailleurs, les heures à l'UTEC concernent deux groupes d'étudiants.

De plus, nous avons dans toutes les formations des heures de conférences qui ont été précisées à l'UTEC et non détaillées par l'EPMT. Les nouveaux tableaux qui sont disponibles font la différence entre les heures UE et les conférences.

Sur la partie RCC, nous avons prévu de renforcer la présence d'enseignants de l'UPEM afin d'atteindre un ratio de 30%. Nous avons privilégié la présence de professionnels afin de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants dans un secteur qui a besoin de managers intermédiaires opérationnels dès la sortie de la formation. C'est la raison pour laquelle, l'insertion professionnelle est de l'ordre de 95%.

En conclusion, les heures effectuées correspondent aux heures maquettes et ne peuvent varier d'une entité à une autre.

Problèmes de libellés entre les partenaires : Inversement le cours « stratégie digitale » à l'ESGSI n'est pas présent dans les maquettes présentées ni à l'UTEC ni à l'EPMT.

La matière stratégie digitale (ESGCI) correspond à E-marketing des maquettes UTEC et EPMT. Cette correction sera apportée dans les futures maquettes, ce qui lèvera la confusion.

Pilotage de la formation : Le pilotage fonctionne à deux niveaux. Le pilotage stratégique est opéré entre le responsable de la formation et le directeur des études de chaque établissement partenaire et n'implique pas d'autres enseignants-chercheurs de l'UPEM.

La formation comporte un responsable (K. Fraoua MCF Informatique et membre de DICEN-IDF) et un directeur des études (J-P. Barret Prag Gestion et auteur de plusieurs livres et publication dans le champ). Tous deux participent au pilotage de la formation avec le directeur des études de chaque établissement partenaire. Le responsable de formation a suivi des formations en hôtellerie et Tourisme (Smith Travel Research, et participe de manière régulière avec l'équipe pédagogique de Boston University (School of Hospitality Administration) à un séminaire sur les pratiques d'enseignement et sur l'opportunité de nouveaux contenus, qui sont partagés avec les équipes pédagogiques et les directeurs des études des sites partenaires. Il est également auteur de plusieurs publications dans le champ). Il est également membre du conseil national sectoriel dans le tourisme et hôtellerie.

Le pilotage pédagogique sert à faire évoluer l'offre de formation notamment en termes d'évolution de contenu en lien avec les besoins de la formation avec l'émergence de nouvelles matières qui répondent au besoin de la profession. Tous les enseignants sont consultés et l'intervenant professionnel permet de nous conseiller sur ces besoins. Les enseignants extérieurs sont également en lien avec la profession, ce qui a permis de faire évoluer la formation vers des nouveaux contenus comme le revenu management, le community management pour mieux répondre aux

évaluations des sites de notations en lignes, à mieux appréhender les besoins futurs avec un cours consacré aux outils prédictifs en lien avec le revenu management,...Ce pilotage permet également d'assurer le suivi de la formation. Les délégués sont consultés et dans notre nouvelle organisation il est prévu que des étudiants soient présents.

Enseignant-Chercheur en Gestion : De manière générale, l'équipe pédagogique souffre d'un sous-encadrement en enseignants chercheurs en gestion.

L'équipe pédagogique comporte un Prag en Gestion M. Jean-Philippe Barret, auteur de plusieurs livres et publications dans le domaine de l'hôtellerie et restauration. Ce point n'était pas précisé dans le tableau des intervenants. M. Gordet (vacataire à l'Upem en Gestion et titulaire d'un MBA en Gestion) assure au sein de l'Upem plusieurs cours en Gestion. Le renforcement de l'équipe pédagogique par des enseignants chercheurs en gestion serait fortement apprécié mais dépend des moyens humains alloués à la formation.

Poursuite d'étude : Le taux de poursuite d'études global tous parcours confondus est en moyenne de près de 25 % des répondants sur la période d'évaluation et se situe donc à un niveau élevé pour une LP qui doit viser l'insertion professionnelle immédiate.

Les chiffres avancés par l'OFIPE ont pour base les répondants. Pour notre part, nous observons que peu d'étudiants poursuivent en Master. Certains font néanmoins des compléments de formation. En ratio par rapport aux répondants, nous estimons ce taux de l'ordre de 6 à 16% en MIH et de l'ordre de 10% en RCC où la majorité des étudiants sont en poste à l'issue de leur sortie dans les entreprises qui les ont accueillies en alternance (Sodexo, Elior, Compass, Disney, Cojean...)

Insertion professionnelle

Pour le calcul du ratio et en soustrayant les étudiants en poursuite d'étude nous arrivons à un taux d'emploi à 30 mois en moyenne de 90%.

En conclusion, nous espérons avoir apporté des réponses concernant les points faibles rapportés et nous avons tenus compte de ces observations dans notre organisation tant sur le plan des interventions de l'Upem auprès des partenaires que sur le pilotage de la formation.

Licence professionnelle Technico-commercial

Insertion professionnelle

Effectivement nous constatons 35% de poursuite d'étude et 65% d'insertion professionnelle sur les diplômés de 2015. Notons que c'est l'année la plus défavorable puisqu'en regardant l'historique, la **moyenne sur les 5 dernières années des enquêtes OFIPE est de 22 % en poursuite d'étude et 75% en insertion professionnelle.**

Anglais

Le TOEIC n'est plus passé mais l'anglais est toujours évalué à l'oral comme à l'écrit dans le cadre du contrôle continu, en tant qu'ECUE avec 3 ECTS associées, coefficient rehaussé en 2016 de 1 point par rapport au coefficient précédent. Ce

coefficient 3 représente 7,5 % de la somme des coefficients des matières des UE 1,2, 3 et 4, alors qu'en termes horaires, l'anglais représente environ 6,9% du total des heures.

Effectif

La capacité d'accueil est fixée à 20 étudiants. La formation est 100% en apprentissage avec le CFA de branche AFANEM : le budget est équilibré et l'accueil en correspondance avec les besoins des entreprises adhérentes du syndicat d'entreprise FNAS dont l'AFANEM est l'émanation. **L'effectif à 18 correspond à celui du conventionnement entre le CFA et la région qui fixe un maximum de 18 apprentis** depuis 2015 (avant 15 apprentis max). Sur les trois dernières années, le taux moyen de remplissage par rapport à l'effectif total de 20 est de 90% (2 places sont prévues pour de la formation continue) et le taux moyen de remplissage par rapport au maximum d'apprentis de 18 est de 98%.

Origines un peu diversifiées

Notre dossier d'auto-évaluation n'a pas dû être suffisamment clair sur ce point. Les étudiants de la formation proviennent des BTS FEE, FED, MS, et TC, ainsi que des DUT GTE et TC, ce qui semble être un spectre comparable aux autres LP. De plus pour le département GTE, cette formation offre à ses étudiants une opportunité de reconversion vers le tertiaire lorsque les métiers du secondaire ne les attirent plus.

Parcours faisant partie du PLIUT :

Il a été mis en place il y a 18 mois, au niveau du semestre 1 du DUT, avec des résultats à analyser à partir de cette année au moment du recrutement.

Lien avec la recherche

Les étudiants travaillent sur les thématiques liées à la transition énergétique au niveau du projet tuteuré en orientant le choix des sujets : comme le bio-mimétisme ou les fluides frigorigènes innovants.

Nous avons cette année également effectué avec nos jeunes la visite de l'atelier 21 à Montreuil (<https://atelier21.org/>), **laboratoire pour l'innovation, la pédagogie et la recherche** sur les nouvelles énergies et les énergies renouvelables.

Master Économie appliquée

Le rapport fait état d'un manque d'information côté UPEC concernant le recrutement des étudiants, le pilotage du Master et l'insertion professionnelle des étudiants.

Pour des raisons que nous ignorons, un certain nombre de documents côté UPEC n'ont pas été remontés et, à aucun moment, les responsables de formation n'ont été alertés sur le fait que des documents indispensables à l'évaluation étaient manquants. Sans quoi, ils auraient fait très rapidement le nécessaire, les documents en question étant disponibles.

Quelques rapides compléments d'information nous semblent par conséquent nécessaires afin de donner une image complète de cette formation côté UPEC.

Recrutement des étudiants

Avant la réforme de la sélection en Master (années universitaires 2014-2015, 2016-2016 et 2016-2017), les étudiants inscrits au sein du Master 1 économie appliquée étaient principalement des étudiant(e)s de l'UPEC diplômé(e)s d'une licence

d'économie-gestion admis de droit, accompagnés d'étudiant(e)s externes recruté(e)s sur dossier (en provenance d'autres universités françaises ou d'établissements étrangers avec des candidatures transitant par Campus France). Le recrutement sélectif des étudiants se produisait à l'entrée du Master 2 selon une procédure en deux temps : étude de dossier puis entretien (en présentiel ou par Skype, selon l'origine géographique des candidats).

Après la réforme (année 2017-2018), le recrutement sélectif a été mis en œuvre dès l'entrée en Master 1 avec deux procédures distinctes selon la provenance des étudiants. En interne, les meilleurs étudiants (moyenne générale en L3 supérieure à 12) des différents parcours de la licence 3 économie-gestion étaient admis de droit au sein du Master, les étudiants ayant validé leur L3 avec une moyenne inférieure à 12 devant passer un entretien. Vous trouverez ci-dessous le tableau n°1 présentant les critères de recrutement en Master diffusé aux étudiants.

Tableau 1 : Critères de recrutement en Master

| | |
|---|--|
| Mention Économie appliquée Parcours « Maserati » et « Économie de la santé » | |
| Licences conseillées | - Économie et Gestion - Économie - Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines et sociales - Sciences pour la santé (pour le parcours Économie de la santé uniquement) |
| Fiche de vœux | Oui (uniquement pour les diplômés de l'UPEC) |
| Lettre de motivation | Oui |
| Curriculum vitae | Oui |
| Relevé de notes | Oui |
| Lettres de recommandation | 2 |
| Expérience | Stage ou projet tuteuré avec une note supérieure à 12/20 |
| Niveau | Moyenne générale en L3 supérieure à 12/20 |
| Accès préférentiel | Parcours Plus de la licence Économie et Gestion de l'UPEC : Banque et Finance, Économie et traitement de l'information, Bachelor's degree International economics & management. |
| Niveau en anglais | TOEIC 650 (ou score équivalent à des tests alternatifs) pour le parcours Économie de la santé TOEIC 550 ou TOEFL 80 pour le parcours Maserati |
| Entretien | Pour les étudiants ne satisfaisant pas les conditions d'admission, avec l'obligation d'obtenir une note supérieure à 12/20 à l'entretien. |

Les promotions de Master 2, elles, sont depuis constituées des étudiants admis en Master 1 et validant cette année ainsi que des étudiants externes (là encore provenant d'autres universités françaises ou d'établissements étrangers avec des candidatures transitant par Campus France) sélectionnés en deux temps, d'abord sur dossier puis sur entretien (en présentiel ou par visioconférence, selon l'origine géographique des candidats).

Pilotage de la formation

Le rapport précise que la composition des conseils de perfectionnement n'est pas mentionnée. Il est prévu que l'ensemble des membres de l'équipe pédagogique du parcours concerné en fasse partie, universitaires et professionnels. Dans la pratique, les responsables de formation intègrent les commentaires des membres de l'équipe pédagogique pour faire évoluer les maquettes. De plus, nous réalisons chaque année une enquête de satisfaction (pertinence et difficulté des cours, pédagogie des enseignants, etc.) auprès des étudiants de Master 1 et de Master 2.

De même, les chiffres des effectifs de la formation ne semblent pas avoir été communiqués pour l'UPEC. Là encore, il faut distinguer l'avant et l'après réforme de la sélection en Master. Depuis l'année 2017-2018, la capacité maximum d'accueil en Master 1 et en Master 2 est fixée à 65 étudiants respectivement. Avant cette date, les effectifs de Master 1 étaient variables selon les années (de 35 en 2015-2016 à plus de 70 en 2016-2017). En 2017-2018, il y avait 55 étudiants inscrits. Les effectifs de Master 2 n'ont fait que croître sur la période, notamment sous l'impulsion du parcours Maserati, qui plus est avec la création d'un second groupe intitulé « Data Scientist » en 2017 (cf. le tableau n°2 qui propose un récapitulatif par parcours).

Tableau n°2 : Effectifs

| Mention Économie appliquée Parcours « Maserati » et « Économie de la santé » | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2014- 2015 | 2015- 2016 | 2016- 2017 | 2017- 2018 |
| Master 1 – parcours économie de la santé et Maserati | 59 | 35 | 73 | 55 |
| Master 2 économie de la santé | 13 | 12 | 15 | 16 |
| Master 2 Maserati | 25 | 22 | 31 | 39 |
| Total Master | 97 | 69 | 119 | 110 |

Par ailleurs, le rapport met en évidence l'absence de formalisation d'une approche par compétences. Il est vrai que la formation de manière générale, et les parcours en particulier, ne sont pas présentés avec une entrée par compétences. Cependant, le changement de logique allant de la simple transmission de connaissances vers le développement de compétences est en cours. Elle est déjà présente dans les fiches de présentation des parcours de la mention économie appliquée qui précisent les compétences acquises au sein du Master mais également dans l'évolution des maquettes qui intègrent de nouveaux cours permettant de développer et d'actualiser le portefeuille de compétences des étudiants dans le domaine des techniques quantitatives.

Insertion professionnelle

Le rapport mentionne également l'absence d'informations relatives à l'insertion professionnelle côté UPEC. Quelques éléments chiffrés sur le niveau d'insertion professionnelle des deux parcours du Master économie appliquée nous semblent indispensables. Le taux d'insertion à 6 mois est supérieur à 75% dans les deux parcours et ne fait que s'améliorer sur la période. Le salaire moyen à l'embauche diffère selon les parcours. Il progresse sur la période pour le Master 2 Maserati passant de 36,4 k€ en 2014-2015 à 38,9 k€ en 2016-2017. Il est plus volatile pour le Master 2 Économie de la santé en fonction du ratio public/privé avec un minimum à

28,5 k€ en 2015-2016 et un maximum à 40,1 k€ en 2014-2015 (pour davantage de détail, voir le tableau n°3).

Tableau n°3 : Taux d'insertion professionnelle
(en % du nombre d'admis et de répondants à l'enquête)

| Mention Économie appliquée Parcours « Maserati » et « Économie de la santé » | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|
| | 2014- 2015 | 2015- 2016 | 2016- 2017 |
| Master 2 Économie de la santé | | | |
| Taux d'insertion : | | | |
| - à la sortie du M2 | 25% | 75% | 38% |
| - à 3 mois | 50% | 83% | 69% |
| - à 6 mois | 75% | 83% | 84% |
| Salaire moyen à l'embauche | 40,1 k€ | 28,5 k€ | 37,5 k€ |
| Master 2 Maserati | | | |
| - à la sortie du M2 | 48% | 61% | |
| - à 3 mois | 83% | 78% | |
| - à 6 mois | 92% | 95% | 97% |
| Salaire moyen à l'embauche | 36,4 k€ | 37,2 k€ | 38,9 k€ |

Master Économie sociale et solidaire

Partenariats internationaux

Avec l'université de Cantemir à Bucarest, les échanges concernent des relations croisées entre enseignants chercheurs qui interviennent dans les masters sous la forme de conférences. Chaque année, un enseignant-chercheur de l'université de Cantemir est ainsi accueilli lors de la semaine de conférence de rentrée.

Pour les étudiants, le master IESS a accueilli deux étudiants de l'université de Cantemir de Bucarest et une étudiante de l'université de Pise qui a ensuite continué en thèse en cotutelle.

Pilotage de la formation

Le responsable de la mention ESS est Hervé Defalvard, responsable de la chaire ESS de l'UPEM.

Le suivi de l'évaluation des compétences se fait par l'intermédiaire des comptes rendus de visites d'apprentissage ou de stages en formation continue lors desquelles un point individuel est fait sur les compétences acquises en situation de travail en lien avec les connaissances délivrées dans la formation. Lors des réunions pédagogiques, une analyse collective est faite de l'adéquation entre connaissances et compétences dans notre formation en alternance.

Le comité de pilotage de la chaire comprend un représentant de chaque formation.

Résultats constatés

L'écart « incompréhensible » entre les chiffres donnés dans le rapport d'auto-évaluation et les chiffres donnés en annexe provient de la différence de base de calcul. Dans le rapport d'auto-évaluation, les chiffres indiqués pour chaque parcours qu'il s'agisse des inscrits ou des admis, concernent uniquement les formations intra-UPEM assurées sur le site de la composante IFIS à Val d'Europe. Les chiffres

indiqués en annexe ajoutent les effectifs des formations dispensées chez nos partenaires, à l'institut St Anne pour le parcours SMS, à l'IRUP de St Etienne pour le parcours IESS et à l'EN3S de St Etienne pour le parcours Protection sociale et Mutuelles.

Master Gestion des ressources humaines

L'évaluation rend fidèlement compte de la situation du master et de ses atouts.

« Une absence d'information sur les effectifs et l'insertion du parcours Gestion des ressources humaines dans les multinationales géré par l'UPEC. » (P.3)

« Enfin, le dossier manque parfois d'information notamment sur les effectifs étudiants du parcours portés par l'UPEC ne permettant pas d'évaluer son attractivité. » (P.4)

Les données suivantes sur les effectifs, la sélectivité et l'insertion professionnelle des étudiants pour le parcours UPEC figuraient dans le rapport :

| | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| Taux de sélectivité | M1 | M2 | M1 | M2 | M1 | M2 | M1 | M2 |
| UPEM | 4% | 7% | 8% | 11% | 10% | 16% | 18% | 12% |
| UPEC | 17% | 29% | 13% | 27% | 9% | 19% | 12% | 7% |
| NB d'admis | M1 | M2 | M1 | M2 | M1 | M2 | M1 | M2 |
| UPEM | 19 | 26 | 27 | 20 | 41 | 30 | 32 | 40 |
| UPEC | 54 | 22 | 42 | 27 | 53 | 22 | 62 | 24 |

En ce qui concerne l'UPEC, les données d'insertion du M2 sont les suivantes

| Promotion | Salaire Minimum | Salaire Maximum | Salaire moyen brut annuel (hors FC) | Embauche avant diplôme | Total en poste à 6 mois | CDI | CD D | VIE | Statut Cadre |
|-----------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|-----|------|-----|--------------|
| 2015-2016 | 21 000 € | 45 000 € | 35 563 € | 50% | 81% | 69% | 6% | 13% | 81% |
| 2014-2015 | 26 000 | 55 000 | 36 125 | 71% | 95% | 56% | 25% | 19% | 82% |
| 2013-2014 | 27 600 | 45 000 | 34 025 | 50% | 90% | 25% | 40% | 20% | 55% |
| 2012-2013 | 25 560 | 47 000 | 33 219 | 33% | 77% | 45% | 28% | 17% | 71% |

Les perspectives d'évolution doivent permettre comme annoncé d'améliorer la complémentarité des deux parcours. Le changement du parcours GRH et mobilité internationale en parcours GRH et transformation du travail et des organisations

Université Paris-Est Marne-la-Vallée – 5 bd Descartes - Champs sur Marne
77454 MARNE LA VALLEE CEDEX 2

débouchera sur des fonctions RH. L'objectif général de la spécialité sera donc de former des professionnels de la gestion des ressources humaines qui disposeront, au-delà de leurs compétences généralistes en ressources humaines, d'une expertise plus pointue en formation, accompagnement et soutien aux managers dans la mise en œuvre des nouvelles formes de management et d'organisation du travail. Cela ouvre sur des fonctions de responsables de la transformation digitale, de la qualité de vie au travail ou de consultants-formateurs, en plus des fonctions de généralistes en GRH, ou de responsable d'une fonction RH (gestion des compétences, recrutement et marque employeur, etc.) qui restent communes à l'ancien et au nouveau master. Le statut des diplômés embauchés sera suivi de près après cette évolution.

Master Management de l'innovation

Le déploiement de l'approche compétence depuis 2017 couplé au fort lien historique du master Management de l'innovation avec le monde socio-économique oriente aujourd'hui les décisions de l'équipe de pilotage. Celle-ci mesure, aussi, la réussite de ses actions de formation et d'accompagnement des étudiants vers leur projet professionnel aux taux de rupture pendant la formation (0% sur les deux dernières années), au taux d'insertion professionnelle dans les métiers ciblés (94%) et à des taux de rémunération négociés supérieurs à la moyenne des masters (moyenne promotion 2018 : 37K – source formation).

C'est dans ce cadre et grâce à des réunions de coordination mensuelles, que l'équipe du Master pilote la formation et intègre les quatre points relevés dans les recommandations du rapport HCERES : la maquette pédagogique, la satisfaction des étudiants, les effectifs et les recrutements. Le pilotage du master s'appuie pour ses parcours MIPI et MITIC, depuis sa création, sur deux conseils de perfectionnement composés de membres représentatifs respectivement du monde professionnel immobilier et numérique d'une part et d'autre part d'enseignants-chercheurs, d'enseignants, d'administratifs et d'étudiants délégués de la formation. L'équipe de pilotage fait de l'évaluation une composante essentielle de son travail, particulièrement aujourd'hui, pour déployer la démarche compétence. Les actions ont été engagées avant même la réception et l'analyse des quatre recommandations du rapporteur :

Les maquettes évaluées présentent des incohérences notamment par rapport à l'approche compétence,

Les nouvelles maquettes déposées en avril 2019 ont été complètement révisées, notamment : les UE constituent des blocs de compétences qui finalisent les enseignements, déterminent la didactique, les situations de travail, la mobilisation des moyens et l'évaluation. La nouvelle maquette propose une progression dans les connaissances sur 2 ans. L'équilibre dans l'attribution des ECTS reflète les efforts consentis par les étudiants dans la discipline fondamentale du management plutôt en M1 et dans la spécialisation sur l'innovation plutôt en M2.

La satisfaction des étudiants

Elle fait l'objet d'une attention permanente qui s'exerce sur les deux fronts de l'alternance : le cursus à l'université et la réalisation des missions attendues en entreprise. L'intensité et la double temporalité des efforts demandés aux étudiants rendent difficile, sur certaines périodes, la synchronisation de leur satisfaction immédiate et les exigences du Master. L'équipe de pilotage et l'équipe pédagogique

doivent, donc, prolonger leurs efforts pour utiliser les nouveaux outils, numériques et partagés, de gestion de l'alternance déjà mis en place : syllabus révisés, livrets de l'alternance, fiches de visite en entreprise, évaluation compétence, nouvelles réunions tuteur, études de satisfaction ad hoc. L'appropriation de ces outils par les étudiants leur permet de devenir acteurs de leur formation et de s'exprimer en tant que professionnels responsables. Ces outils permettent aux équipes du Master de mieux écouter les étudiants et leurs tuteurs. Ce travail va de pair avec le développement de la culture de l'évaluation, évaluation des compétences, évaluation des outils, autoévaluation et évaluations des enseignements.

L'équipe de pilotage doit améliorer la formalisation de ces évaluations pour pouvoir garantir la signification et l'exploitation des données recueillies. Ce travail est en cours.

La baisse des effectifs

C'est le résultat d'un ajustement souhaité, sur cette phase de transition, par l'équipe pour déployer l'approche compétence décidée en 2016. L'équipe de pilotage a exploité le retour d'expérience de l'exercice 2016-2017 à effectif exceptionnellement élevé, avec des groupes

à trente-cinq, pour prendre cette décision. La mise en oeuvre des situations de travail nouvelles, l'exploitation des séquences en entreprise, l'évaluation des compétences acquises apparaissaient incompatibles avec ces effectifs. Le taux de satisfaction des tuteurs et des étudiants sur le dispositif de déploiement dans les séquences entreprise est un indicateur intermédiaire très encourageant pour la poursuite du travail (ICIERI, 2018). L'équipe de pilotage n'ignore toutefois pas que le nombre de dossiers reçus a diminué. Il y a au moins deux éléments d'analyse possible : le premier concerne le passage de ces parcours d'une mention management globale et peu fléchée à une mention explicitement orientée en innovation. Ainsi pour MIPI et le secteur de l'immobilier, à l'instar des métiers et de leur lente évolution, les étudiants restent attirés, encore, par une offre de formation concurrente plus traditionnelle et datée. Le second, corollaire, porte sur la mise à niveau de notre communication en direction des récipiendaires des licences générales. Le rétablissement des effectifs par promotion est bien un des objectifs de l'équipe de pilotage.

La présence d'étudiants titulaires d'une licence professionnelle.

Le public visé par le master est large. Nous recrutons des étudiants ayant validés un L3 ou son équivalent ECTS issus de parcours managériaux ou techniques. Les profils recrutés en Master sont en grande majorité des licences générales (entre 68 et 95% suivant les parcours et les années). Depuis la décision de l'équipe de pilotage de réduire les effectifs, l'accueil des licences pro a été limité de 33% en 2015-16 à 2% en 2017-18 allant ainsi dans le sens des recommandations formulées. Toutefois, les exigences des formations en alternance, le choix de mettre en avant dans les recrutements des critères comme le projet professionnel, la motivation, l'ouverture d'esprit conduit le master à ouvrir de manière maîtrisée le champ de recrutement à d'autres profils ou précédemment mal orientés. La fourchette fixée par l'équipe de pilotage se situe entre 4 ou 5 étudiants par promotion et par parcours. L'intérêt pour le Master est de consolider dès le M1 l'ancrage professionnel via la formation intra groupe qui s'opère et les pratiques qui se diffusent. Pour ces étudiants atypiques, le master offre une passerelle efficace et un levier de réalisation compatible avec le projet pédagogique du département

Master Tourisme

La dimension internationale

- Les échanges d'étudiant.e.s dans le cadre du Double diplôme avec l'Université d'Etat de Voronej étant très déséquilibrés, nous avons mis un terme à cet accord à partir de la rentrée 2019-2020 tout en poursuivant un échange dans le cadre d'un échange Erasmus plus « classique ».
- En revanche l'accord avec l'AlmaU (Université d'Almaty – Kazakhstan) a été finalisé et a donné lieu en 2018-2019 à de premiers échanges d'enseignants. Les cours étant donnés en anglais, cela offre pour les années futures la possibilité de mobilités étudiantes plus conséquentes entre l'UPEM et Alma U.
- Jusqu'à présent, la mobilité internationale sortante de nos étudiants se fait dans le cadre de stage en M1 et/ou M2. Elle se fera désormais toujours par des stages mais aussi par la possibilité d'effectuer le second semestre du master 1 dans le cadre Erasmus plus. Par ailleurs, une césure formalisée par un DU entre le M1 et le M2 va être mise en place afin d'offrir à des étudiants la possibilité de réaliser une année de césure à l'étranger mixant étude et travail.

La formalisation des partenariats

- C'est un souhait de notre part de ne pas être tenus par des accords trop formalisés avec nos partenaires. Cela n'apporterait rien de plus à nos étudiants dont l'insertion en stage tant en France qu'à l'étranger ne pose aucun problème.
- Le diplôme est inséré dans un écosystème particulier : celui du Cluster Tourisme Paris Val d'Europe. L'UPEM est membre fondateur. Ce cluster a une ambition : favoriser l'excellence du territoire en matière de développement par le tourisme et repose sur trois piliers : les entreprises, la recherche et la Formation. Le cluster, après une période de flottement redémarre à la rentrée 2019-2020. Dans ce cadre, l'UPEM est chargée d'animer la dimension « recherche – action » en lien avec les entreprises membres ou non du cluster.

Organisation pédagogique

- Pour ce qui concerne la formation continue (FC), l'essentiel des demandes concerne l'enseignement in situ en Master 2. Dans ce cadre, les personnes en FC suivent les mêmes cours que les étudiants en formation initiale. Selon les cas, des enseignements complémentaires leur sont proposés sur la plate forme Moodle avec un accompagnement personnalisé par l'enseignant responsable du parcours. Les personnes relevant de la FC sont en moyenne de 3 à 4 par an ce qui ne peut justifier l'existence d'un groupe dédié.
- Pour ce qui concerne la VAE, les demandes fluctuent d'une année sur l'autre avec une moyenne aux alentours de 3 personnes par an allant jusqu'à la soutenance. Cette demande connaît ces derniers temps une progression pour les parcours Luxury Hospitality et Meeting & Event Industry.
- Les représentants des étudiants seront intégrés au comité de pilotage du master.
- Le référentiel de compétences du Master est disponible sur le site Internet de l'UPEM aux liens suivants :
 - Master Tourisme parcours Destination Management : <https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018->

[2019/Formations/TOURISME/M2 Destination Management/Referentiel de compétences Master DM.pdf](https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018-2019/Formations/TOURISME/M2_Destination_Management/Referentiel_de_compétences_Master_DM.pdf)

- Master Tourisme parcours Luxury Hospitality : [https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018-2019/Formations/TOURISME/M2 Luxury and Hospitality/Referentiel de compétences Master LH.pdf](https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018-2019/Formations/TOURISME/M2_Luxury_and_Hospitality/Referentiel_de_compétences_Master_LH.pdf)
- Master Tourisme parcours Meeting & Event Industry : [https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018-2019/Formations/TOURISME/M2 Meeting and Event Industry/Referentiel de compétences Master MEI.pdf](https://ifis.u-pem.fr/fileadmin/Fichiers/IFIS/2018-2019/Formations/TOURISME/M2_Meeting_and_Event_Industry/Referentiel_de_compétences_Master_MEI.pdf)

Langues

- Un niveau de langue en anglais (TOEIC supérieur à 800) étant demandé à l'entrée du Master, nous n'organisons pas de cours de langue mais une partie des enseignements est délivrée en anglais par le corps enseignant ayant suivi une formation spécifique pour enseigner en anglais au sein de l'UPEM. Les étudiants ont aussi la possibilité de rédiger et de présenter leurs travaux en anglais.

Equipe pédagogique

- Dans la nouvelle maquette il est prévu d'intégrer dans l'équipe un EC en gestion spécialisé dans le domaine de l'innovation de service et des projets ce qui renforcera la pluridisciplinarité de l'équipe.
- L'importance des enseignements des professionnels en M2 s'explique par le fait que la spécialisation professionnelle pointue a lieu en Master 2. Les enseignements plus généraux ont lieu en Master 1 et les enseignements académiques en M2 sont donnés par des EC (méthodologie, séminaire, transports mobilités, etc.).

Pilotage

- La baisse d'effectif mentionnée en Master 1 résulte d'une volonté de l'équipe pédagogique de limiter à un effectif d'environ 35 étudiants la promotion au lieu de 45 précédemment. Il s'agit d'un ajustement, à effectifs et moyens constants, nécessité par la bascule en mode compétences qui impose un suivi individualisé des étudiants. Il s'agit également de contribuer au retour à l'équilibre financier de l'UPEM en maîtrisant les heures et le nombre de groupes de TD.
- S'agissant des suivis de cohorte, l'OFIPE ne suit que les étudiants qui sont restés en France ce qui exclut les étudiants étrangers retournés dans leur pays d'origine et les étudiants français qui se sont établis à l'étranger. Ceci donne donc une vue partielle des effectifs et de leur suivi.

Le Président de l'UPEM

Gilles ROUSSEL



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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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