



Évaluation des formations

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations Économie, management,  
organisations

Université Paris Nanterre

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

Rapport publié le 25/06/2019



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

Christian Hurson, Président

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

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

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

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

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

- Licence Économie et gestion
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : supports opérationnels
- Licence professionnelle Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire
- Licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie
- Licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : révision comptable
- Licence professionnelle Métiers de la GRH : formation, compétences et emploi
- Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : gestion et développement de patrimoine immobilier
- Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration
- Master Analyse et politique économique
- Master Comptabilité - contrôle - audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Économie appliquée
- Master Économie du droit
- Master Entrepreneuriat et management de projets
- Master Finance
- Master Gestion de production, logistique, achats
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management
- Master Management de l'innovation
- Master Management stratégique
- Master Marketing, vente
- Master Monnaie, banque, finance, assurance

## PRÉSENTATION

Le champ *Économie, management, organisations* (EMO) de l'Université Paris Nanterre regroupe l'essentiel des formations en économie et en management de cet établissement. Quelques formations en management ou en économie sont rattachées à titre principal à un autre champ de l'Université et secondairement au champ *EMO*, notamment la licence *Administration économique et sociale*, les licences professionnelles (LP) *Gestion et développement des organisations, des services sportifs et de loisirs* (GDOSL) et *Métiers du commerce international*, les masters *Droit de l'économie, Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises, Sciences économiques et sociales, Humanités et management* et *Management du sport*. Les formations concernées sont évaluées dans le cadre de leur champ principal et ne sont donc pas détaillées dans le présent document. Le champ *EMO* comporte une licence généraliste, 8 LP et 14 mentions de master déclinées en 22 parcours. La licence généraliste, la totalité des masters et trois LP sont portés par l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI). Trois LP sont portées par l'UFR Sciences sociales et administration (SSA), une par l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Ville d'Avray et une par l'UFR Sciences psychologiques et sciences de l'éducation (SPSE).

La licence *Économie et gestion* (EG) se décline en huit parcours en première (L1) et deuxième année (L2) : parcours « classique » ; *Économie-mathématiques* ; *Économie-droit* ; *Cursus international franco-chinois* (délocalisé en Chine) ; *Langue et société chinoises* ; *Langue et société allemandes* ; *Langue et sociétés du monde anglophone* ; *Langue et sociétés hispaniques et hispano américaines*. La spécialisation entre économie et gestion se fait en troisième année (L3). On y retrouve les trois premiers parcours à l'identique et les suivants déclinés soit en gestion soit en économie. À partir de la L2 apparaît un neuvième parcours, *Parcours intégré franco-allemand* avec l'Université de Mayence, qui devient en L3 *Parcours économie franco-allemand* ou *Parcours gestion franco-allemand*. Les LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* (ABFCC), *Assurance, banque, finance : supports opérationnels* (ABFSO) et *Métiers de l'immobilier : gestion développement de patrimoine immobilier* (MI) sont portées par l'UFR SEGMI. Les LP *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire : associations et coopératives* (GOESS), *Métiers de la comptabilité et de la paie : gestion des rémunérations* (MCP) et *Organisation et gestion des établissements d'hôtellerie et de restauration* (OGEHR) sont portées par l'UFR SSA. La LP *Métiers de la gestion des ressources humaines : formation, compétences et emploi* (MGRH) est portée par l'UFR SSA et la LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : révision comptable* (MGC) est portée par l'IUT de Ville d'Avray. Les mentions de masters sont les suivantes : *Analyse et politique économique* (APE, deux parcours), *Comptabilité - contrôle - audit* (CCA, un parcours), *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO, un parcours), *Économie appliquée* (EA, un parcours), *Économie du droit* (ED, un parcours), *Entrepreneuriat et management de projets* (EMP, un parcours), *Finance* (quatre parcours), *Gestion de production, logistique, achats* (GPLA, trois parcours), *Gestion des ressources humaines* (GRH, un parcours), *Management* (MA, un parcours), *Management de l'innovation* (MI, deux parcours), *Management stratégique* intitulée par l'établissement *Management stratégique international* (MSI, un parcours), *Marketing, vente : marketing opérationnel international* (MV, un parcours), *Monnaie, banque, finance, assurance* (MBFA, deux parcours).

L'ensemble des formations est adossé à deux laboratoires de recherche, l'un en sciences de gestion, le Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS, équipe d'accueil - EA 4429), l'autre en économie, EconomiX (unité mixte de recherche - UMR 7235). La formation doctorale suivant les masters se fait dans l'école doctorale *Économie, organisations, société*, voire secondairement dans l'école doctorale *Droit et sciences politiques*.

L'Université Paris Nanterre est membre de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Université Paris Lumière (UPL) dont les autres membres sont l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Le découpage des formations en champs est identique entre Nanterre et Paris 8. La ComUE UPL compte aussi deux établissements d'enseignement supérieur associés par décret, à savoir l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INS HEA) et l'École nationale Louis Lumière. À ceux-ci s'ajoutent 15 membres associés ayant signé des conventions de partenariat académiques.

## AVIS GLOBAL

Cet avis global a été rédigé sur la base d'un dossier envoyé au Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) comportant peu de renseignements sur la présentation globale du champ *EMO* et de la stratégie de l'établissement. Le dossier de présentation du champ est limité à huit pages, à l'identique, au mot près, pour chaque champ, en dehors d'un tableau présentant l'intitulé des différentes formations rattachées principalement ou secondairement au champ *EMO* (une page). Le reste du dossier est une description sommaire de l'Université Paris Nanterre et de la ComUE UPL. La stratégie de l'établissement et

les spécificités de chaque champ ne sont pas présentées. Le dossier ne précise pas pourquoi certaines formations ont été rattachées à tel champ plutôt que tel autre. Ceci pose problème quand il s'agit de formations en management ou en économie rattachées à d'autres champs qu'*EMO*. En conséquence, l'avis global sur ce champ repose essentiellement sur les différents dossiers d'autoévaluation des formations dans l'ensemble plus complets et détaillés bien que certains d'entre eux soient eux aussi peu renseignés.

Le champ *EMO* correspond à un affichage stratégique et à un périmètre cohérent. Ce champ imbrique les formations en économie et en gestion, si bien qu'il ne comprend qu'une seule licence généraliste *EG*. Les débouchés des différentes formations en économie ou gestion sont souvent identiques, notamment quand ils portent sur des emplois dans les entreprises supposant une bonne connaissance de leur environnement économique. L'intitulé du champ résume parfaitement les points clés autour desquels sont construites les formations le composant. Cet intitulé large reflète également les liens étroits et les constructions mutuelles entre plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales (SHS), notamment entre l'économie, la gestion et la sociologie des organisations, voire les humanités, avec les parcours internationaux de la licence *EG*. Cette dimension pluridisciplinaire se retrouve dans la plupart des dossiers des formations. On peut toutefois distinguer quatre grandes finalités. La première consiste à proposer des formations généralistes, comme le montrent la licence *EG* ou les masters *APE*, *EA* et *Management*. La deuxième vise un secteur spécifique, comme dans le cas du master *MBFA* et des LP *GOESS*, *MI* et *OGEHR*. La troisième cible un domaine fonctionnel précis ou une spécialisation disciplinaire, comme l'illustrent la LP *MGRH* et les masters *CCA*, *ED*, *EMP*, *Finance*, *GPLA*, *GRH*, *MI*, *MSI* et *MV*. La quatrième concerne des LP ciblant des activités très spécifiques d'un domaine fonctionnel (LP *ABFCC*, *ABFSO*, *MCP* et *MGC*). Les formations du champ *EMO* constituent un éventail large couvrant l'ensemble des débouchés en économie et gestion, tout en essayant de conserver un certain équilibre entre les logiques généraliste, sectorielle et fonctionnelle. Le souci de complémentarité est aussi présent : les formations de l'Université Paris Nanterre propres au champ *EMO* ou d'un autre champ de cet établissement entrent très peu en concurrence.

Le positionnement du champ *EMO* de l'Université Paris Nanterre est en cohérence globale avec sa localisation géographique et son environnement socio-économique de proximité. Situées près du quartier de La Défense comprenant de nombreux acteurs socio-économiques nationaux et internationaux, les formations proposées par l'Université Paris Nanterre cherchent plus ou moins à en bénéficier, que ce soit pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés ou développer les interactions entre le monde académique et le monde professionnel. Les formations du champ *EMO* se trouvent toutefois en forte concurrence avec plusieurs établissements publics et privés, ce dont les gestionnaires de Nanterre sont bien conscients. C'est d'ailleurs ce qui justifie la volonté stratégique affichée de rapprochement et de complémentarité avec les autres établissements de la ComUE UPL, notamment pour atteindre un seuil de taille critique. Un autre objectif stratégique est une différenciation et une spécialisation académique, le but étant de créer, dans les domaines des SHS et des humanités, un pôle original, de niveau mondial, du fait de ses dimensions muséales, patrimoniales et archivistiques. Cependant, la pertinence et l'atteinte de cet objectif restent à prouver. On ne peut actuellement en juger : la ComUE UPL est trop récente pour apporter des éléments de preuve et les renseignements en ce sens sont logiquement absents du dossier envoyé au Hcéres.

La question des relations des formations du champ avec les autres disciplines ou champs de l'Université Paris Nanterre ne peut être traitée, faute d'éléments. C'est particulièrement regrettable concernant la présence de formations principalement rattachées à un autre champ et secondairement à *EMO*, surtout lorsqu'il s'agit des formations en économie ou gestion citées dans la présentation du champ. Le même constat peut être fait pour les formations potentiellement concurrentes portées par un autre établissement de la ComUE UPL. Alors que l'objectif stratégique affirmé de la ComUE est de chercher la complémentarité et la différenciation, le dossier n'apporte rien de concret et de probant à ce propos. Ceci est d'autant plus regrettable que certaines formations apparaissent dans l'offre de formation de Nanterre et de Paris 8, comme la licence *EG* et les masters *Management* et *MBFA*, tandis que d'autres sont manifestement proches. Ainsi, la cohérence et le positionnement de l'offre de Nanterre et de la ComUE UPL ne peuvent être appréciés.

Il n'y a pas de pilotage propre au champ *EMO*. Il semble que le pilotage de ce champ soit exclusivement assuré par les vice-présidents en charge de la formation et de la vie universitaire des deux universités « en lien avec les composantes ». Cette absence de pilotage un tant soit peu formalisé du champ, d'échanges entre les universités, les composantes et les équipes pédagogique, jette un doute quant à la volonté et la capacité réelle de coopération au sein même du champ *EMO*, et ce en dehors du fait que les mutualisations en master sont nombreuses et que ce champ est doté d'une seule licence généraliste *EG* avec un tronc commun important. Sur cette question, le seul élément concret apporté au dossier est la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) propre au champ. S'ajoute l'adoption par les deux universités d'une charte des conseils de perfectionnement commune, non encore mise en œuvre au moment de la constitution du dossier. Cette charte prévoit la présence des étudiants et d'un enseignant de l'autre université partenaire, une synthèse par université et une synthèse générale présentées au conseil des directeurs de

composantes et à la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). Malgré ces deux initiatives louables, la pauvreté du dossier de présentation du champ *EMO* et des autres champs transmis au Hcéres conduit à penser que la coordination à l'intérieur du champ et entre les champs, dont on ne sait au final rien, semble n'être qu'au stade de la déclaration d'intention. Faute d'éléments probants, on ne peut pas apprécier la manière dont les formations sont pilotées et coordonnées au niveau de chaque composante. De plus, les modalités d'enseignement mises en place sont classiques ; certaines formations semblent s'appuyer sur les modalités générales de l'établissement pour accueillir les étudiants en situation de handicap, sans préciser toutefois comment cela se matérialise concrètement au sein de la formation. L'utilisation du numérique est, quant à elle, basique ; elle se résume souvent à la mise à disposition de ressources pédagogiques sur des plateformes numériques. Malgré la connotation internationale marquée de certains parcours de la licence *EG*, la place de l'international au sein des masters se limite dans bien des cas à l'apprentissage de l'anglais durant le cursus. Les partenariats internationaux sont rares. La mobilité entrante comme sortante des étudiants est peu développée.

## ANALYSE DÉTAILLÉE

Concernant la finalité des formations, les métiers visés, les connaissances et compétences sont, dans l'ensemble, exposés de façon satisfaisante dans le dossier. Certaines LP affichent des finalités relativement proches de certains masters, comme le montrent les cas des LP *ABFCC* et *ABFSO* avec le master *MBFA* et de la LP *MGRH* avec le master *GRH*. Ceci pose problème si ces LP alimentent le vivier de candidats de ces masters. Si tel est le cas, il serait nécessaire de revoir les finalités de ces LP qui doivent rester l'insertion directe sur le marché de l'emploi. Sinon, il serait opportun d'envisager davantage d'articulations entre les formations en LP et en master afin de bien les différencier.

Un effort louable a été fait dans la présentation de la licence *EG*, dont le caractère à la fois fondamental, généraliste et pluridisciplinaire ouvre la porte à des poursuites d'études dans de nombreux masters. Les métiers et les compétences professionnelles de la plupart des LP sont bien définis. Un contre-exemple mérite d'être pointé, qui concerne la LP *MGRH*. Le dossier ne mentionne pas les compétences ciblées et les métiers visés par cette formation. La LP *MCP* affiche, quant à elle, des emplois visés inaccessibles avec ce type de diplôme. Si les connaissances de la LP *GOESS* sont précisées, une déclinaison sous forme de compétences aurait été bienvenue. Les finalités professionnelles des différentes mentions de master sont explicitées. Le parcours *Finance d'entreprise* du master *Finance* est sans doute mal intitulé, car préparant plus aux métiers bancaires qu'à ceux de financiers d'entreprise. Les cas des masters *APE*, *EA* ou *MI* posent problème : leurs visées professionnelles hors monde académique mériteraient d'être réellement définies. De plus, le dossier incomplet montre une incohérence entre la mention *MI* et le contenu de ce master, qui est en fait une formation à la recherche en management des organisations. Une telle incohérence apparaît, à un degré moindre, dans le cas du master *EMP*, les enseignements consacrés à l'entrepreneuriat restant périphériques. Enfin, les stratégies de quasiment toutes les entreprises ayant désormais une dimension internationale, le maintien à terme du parcours spécifique *MSI* pose question.

Dans la plupart des LP et masters, les emplois visés correspondent bien aux formations dispensées. Enfin, les quelques formations délocalisées sont à la fois pertinentes et bien gérées comme l'illustre le cas de la délocalisation d'un parcours du master *Finance* au Luxembourg.

À propos du positionnement du champ, la place des différentes formations du champ *EMO* dans l'offre locale et nationale est bien décrite, à l'exception notable de la LP *MGRH* et du master *Management*. Elles se trouvent toutes dans une situation concurrentielle plus ou moins forte avec les formations d'autres universités ou écoles, y compris proches de Nanterre. Les formations du champ *EMO* se présentent avec des spécificités (alternance, spécialisation sur certains métiers...) ou des originalités (compétences visées, thèmes spécifiques abordés...) pour tenter de se distinguer d'une offre francilienne pléthorique. Le champ *EMO* affiche un positionnement professionnalisant au niveau licence, en proposant huit LP. Ce choix permet de viser un segment spécifique dans un marché de travail local déjà très occupé par les diplômés de niveau Bac+5. La localisation dans la zone nord-ouest de la région parisienne permet d'attirer les meilleurs candidats de celle-ci, sachant qu'elle dispose de relativement moins d'universités que d'autres zones parisiennes. Plusieurs masters disposent de partenariats ou collaborations avec des établissements de renommée nationale et/ou internationale localisés dans la région parisienne. Il serait bien de formaliser davantage ces partenariats. L'absence de concurrence et la complémentarité des formations du champ souffrent de seulement deux exceptions. La première concerne les masters *MBFA* et *Finance*. La seconde concerne les masters *Management* et *MI*, tous deux généralistes et centrés sur la recherche au détriment de la professionnalisation, quand bien même le premier présente des effectifs trop faibles et le second fort variables. On peut ainsi se demander pourquoi l'établissement a choisi de conserver deux masters proches plutôt que de les intégrer en complémentarité en un seul master et deux parcours. Un troisième master, le master *MSI*, a une dimension généraliste, mais avec une finalité présentant un défaut inverse aux deux précédents : professionnalisant mais

avec une dimension recherche faible. Dès lors pourquoi ne pas regrouper ces trois masters en une seule mention avec deux parcours, l'un professionnel et international, l'autre orienté recherche ? Il y a aussi possiblement concurrence entre certains diplômes rattachés principalement au champ *EMO* et les diplômes cités dans la présentation qui n'y sont rattachés que secondairement. Faute de tout élément sur ces diplômes on ne peut en juger précisément, ce qui est regrettable.

Le champ est adossé à deux laboratoires de recherche réputés académiquement, *EconomiX* et *CEROS*. Les programmes des formations en master sont en relativement bonne interaction avec ces laboratoires, à l'exception de certains masters (*Management*, *CCA*, *MV*) pour lesquels les dossiers sont curieusement muets sur tout adossement à la recherche. Si, dans l'ensemble, les spécialisations de master sont conçues de manière appropriée et cohérente, les actions communicant les résultats de recherche et favorisant la visibilité des enseignants-chercheurs auprès des étudiants et auprès du monde professionnel semblent insuffisantes.

Les liens avec le monde économique sont extrêmement diversifiés selon les formations. Dans l'ensemble, on relève toutefois trop peu de partenariats formalisés. Les plus formalisés d'entre eux concernent les LP *ABFCC* et *ABFSO* et les masters *MBFA*, avec le Centre de formation de la profession bancaire, *CCA*, avec l'Ordre des experts comptables et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, et *GPLA*, avec deux associations françaises de *supply-chain* : l'Association française pour la logistique (*ASLOG*) et l'Association française de l'immobilier logistique (*AFILOG*). Pour d'autres formations, les relations sont peu ou pas développées, comme le montrent les cas des masters *MI*, *MV*, *GRH* et de la licence *EG*. L'alternance, pour les formations qui l'offrent, assure de nombreuses relations avec des entreprises et des organisations professionnelles.

Les coopérations à l'international sont particulièrement faibles pour une université localisée dans une métropole internationale. Elles sont nulles en LP. La licence *EG* se distingue en bénéficiant de deux conventions, l'une permettant la délocalisation à Harbin (Chine), l'autre un parcours intégré franco-allemand avec l'Université de Mayence. La licence *EG* donne aussi une place importante aux langues étrangères. Curieusement, en master, la dimension internationale reste modeste. Hormis le master *MSI* qui a fait un effort en ce sens, elle se limite à l'invitation d'enseignants étrangers ou à une assez faible mobilité d'étudiants et d'échanges sur la base d'accords Erasmus. Point positif : le master *EMP* a ouvert un parcours franco-allemand avec l'Université de Dresde.

En termes d'organisation des formations, les structures des formations du champ sont globalement claires et lisibles. Le contenu pédagogique des formations est presque toujours en adéquation avec les objectifs et finalités affichés. L'organisation pédagogique des LP est principalement structurée sous forme d'alternance (contrats de professionnalisation, apprentissage). L'organisation de certaines LP pose toutefois question, certaines d'entre elles ayant des parcours complètement distincts et non coordonnés, la LP *OGEHR* notamment. En master, la spécialisation est plus ou moins progressive selon les cas. Il existe la plupart du temps une première année (M1) commune à plusieurs masters (parfois cinq), sans qu'il y ait véritablement de cours de spécialisation ou d'options permettant aux étudiants de faire leur choix. Dans certains cas, comme le master *Finance*, cela conduit à l'absence de plusieurs fondamentaux de la spécialité recherchée dans les enseignements. Dans d'autres cas, comme pour les masters *Management*, *APE* et *GRH*, il apparaît que le M1 commun induit un problème d'attractivité ou de déperdition entre le M1 et la deuxième année de master (M2). Sans doute l'intégration des deux années de master n'est-elle pas encore totalement aboutie. Les modalités d'enseignement sont globalement adaptées au public ciblé, majoritairement en formation initiale classique, mais aussi selon les cas en apprentissage ou en formation continue. Par ailleurs, hormis la licence *EG* et l'un des masters, peu de formations mettent en place et appliquent des régimes spéciaux d'études. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont décrits dans la majorité des formations, mais leur utilisation semble encore trop marginale.

En ce qui concerne la professionnalisation, celle-ci est très variable selon les formations. La plupart du temps, elle correspond aux attentes, notamment pour les LP par apprentissage. Toutefois, les modalités de l'alternance ne sont pas suffisamment explicitées pour les LP *ABFCC*, *MGRH* et *MCP*. Certaines LP offrent également des parcours en formation initiale et continue (LP *ABFCC*, *MGRH*, *MI* et *OGEHR*). On note, dans la licence *EG*, une aide à la définition du projet professionnel et l'alternance dans le parcours *Gestion* en L3. Ce sont pour les masters que les disparités sont les plus importantes. Les masters en gestion affichent une professionnalisation globalement correcte, particulièrement en M2, exception faite du master *MI* orienté vers la recherche et pour lequel aucun dispositif visant la professionnalisation hors monde académique n'est prévu. Les masters des disciplines économiques doivent manifestement faire des efforts importants pour renforcer leur professionnalisation. Ainsi, les stages sont optionnels dans les masters *ED*, *EA* et *APE*, ce qui pose problème. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont présentes pour presque toutes les formations. Ces fiches sont globalement de qualité, à l'exception de la LP *MGRH* et des masters *EA* et *EMP*. Trop peu de formations proposent la mise en place d'ateliers de professionnalisation ou développent un réseau professionnel autour d'elles. Seul le master *MBFA* semble y œuvrer via la mise en place d'un groupe LinkedIn.

Classiquement, et sans que cela pose un réel problème, la place de la recherche est faible au niveau licence, se limitant à la participation plus ou moins importante d'enseignants-chercheurs aux enseignements. Cette participation est toutefois insuffisante dans certaines LP. On peut regretter que la licence *EG* ne propose pas des conférences ou des travaux, même légers, d'initiation à la recherche. La place de la recherche dans les masters du champ *EMO* est globalement correcte. Elle se traduit, la plupart du temps, par un cours de méthodologie ou d'initiation à la recherche et la réalisation d'un voire deux (pour le master *MV*) mémoires. La place de la recherche en master prend parfois la forme de séminaires et de manifestations scientifiques (conférences, ateliers, colloques). Certains masters, notamment *GPLA* et *EMP*, ne font aucune référence à des enseignements théoriques en sciences économiques et de gestion, ce qui est dommage.

Pour l'ensemble des formations du champ *EMO*, l'utilisation des outils numériques est classique, voire faible pour une poignée de formations comme la licence *EG*, les LP *MI* et *MGRH*, les masters *APE* et *MI*. Les innovations pédagogiques sont peu présentes. Elles proviennent d'initiatives individuelles de certains intervenants sans qu'il semble y avoir d'approche globale de la question. En LP, l'utilisation des outils numériques est intégrée dans des enseignements ou des unités d'enseignement dédiées. Elle passe aussi par le biais de plateformes de cours en ligne, à l'exception de la LP *MGRH* et de la LP *MI*, pour lesquelles la pratique du numérique se limite à la recherche documentaire. La LP *OGEHR* a développé l'usage de messageries professionnelles pour des cours de langue à distance et de mises en situations filmées. Toutefois, rien n'est proposé sur l'utilisation des plateformes numériques de réservations en plein développement dans le secteur de l'hôtellerie. En master, les rares exemples sortant des cas communs concernent un outil de communication digitale (Adwords) dans le master *MV* ou le dispositif *So skilled* afin de développer l'aisance à l'oral, la confiance en soi et la créativité dans le master *Finance*.

Si l'enseignement de l'anglais est généralisé, l'international apparaît comme peu développé pour quasiment toutes les formations (peu de mobilité entrante et sortante, d'échanges d'enseignants, de cours en anglais) exception faite du master *MSI*. Ce point est d'autant plus surprenant que la licence *EG*, avec ses délocalisations et ses parcours centrés sur les langues, présente une réelle connotation internationale. Aussi est-il étonnant qu'alors que les laboratoires de recherche sur lesquels le champ s'appuie sont fortement internationalisés, les formations ne profitent pas de ce point fort. Quelques masters accueillent des enseignants étrangers.

Sur le plan du pilotage des formations, le fonctionnement des équipes pédagogiques est de qualité, mais très variable d'une formation à l'autre. Généralement, les responsabilités sont bien identifiées et distribuées. Des réunions régulières entre les membres des équipes sont organisées et les étudiants sont impliqués. Les équipes pédagogiques paraissent stables, ce qui garantit la pérennité des formations et rend possible la mise en place d'améliorations sur le moyen terme. Une exception est la LP *OGEHR* pilotée au niveau des parcours sans mise en cohérence au niveau de la mention. Le dossier ne donne pas non plus de vision claire de la constitution et du fonctionnement de l'équipe du master *MI* porté par plusieurs établissements franciliens, et celui de la LP *MGRH* est lacunaire.

On regrette le caractère resserré de certaines équipes pédagogiques, comme dans les cas des masters *EA* et *ED* ou du master *Finance*, ou trop peu diversifié, trop académique. On note ainsi une faible présence de professionnels dans la licence *EG*, ce qui peut se comprendre, mais aussi, ce qui est plus regrettable, dans les masters *EA*, *ED* et *GRH*. Les LP ne présentent pas ce défaut, à l'exception de la LP *ABFCC* et de l'un des deux parcours de la LP *OGEHR* (elles respectent néanmoins le minimum de 25 % de professionnels imposé pour les LP). *A contrario*, dans de nombreuses LP et tout particulièrement la LP *MGRH*, on note un fort sous-encadrement en enseignants-chercheurs. De manière générale, les intervenants, enseignants-chercheurs comme professionnels, disposent des compétences en lien avec les formations.

Des conseils de perfectionnement sont en place dans la plupart des formations, sauf dans les LP *MI* et *MGRH*, ainsi que dans les masters *APE*, *GPLA* et *MBFA*. Ceci est particulièrement surprenant car ces formations bénéficient d'un bon adossement au monde socio-économique. Quand ils existent, la composition de ces conseils n'est pas toujours homogène : elle est parfois étroite et exclut les représentants des étudiants (master *MSI*). À cet égard, le caractère élargi des conseils de perfectionnement des masters *EMP* et *MI* est à saluer. Si certains dossiers attestent que les recommandations des conseils de perfectionnement sont suivies d'effets, on regrette que le fonctionnement de ces conseils et leur utilisation dans l'évolution des formations ne soient pas décrits dans le dossier transmis au Hcéres. Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants sont souvent peu exposées et l'évaluation anonyme des enseignements n'est pas systématique. De même, les procédures d'autoévaluation des équipes sont peu explicitées et *a priori* peu développées. Lorsqu'elles le sont, elles se font souvent en lien avec les conseils de perfectionnement, ce qui est pertinent.

Les modalités d'évaluation de l'acquisition des connaissances et les modes de fonctionnement des jurys sont classiques. Ils respectent les règles édictées au niveau de l'établissement. On ne peut que regretter les informations lacunaires fournies dans le dossier de la LP *MGRH*. L'approche par les compétences est quasi-absente, même si sa mise en œuvre est envisagée dans le futur contrat quinquennal. Les dossiers ne précisent



toutefois pas l'appui de l'établissement dont bénéficieraient les équipes pédagogiques pour mener à bien ce type d'approche. De même, le supplément au diplôme n'existe pas dans l'ensemble des formations, ce qui est regrettable.

Les modalités de recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite sont assez peu décrits. Lorsqu'ils le sont, ils demeurent classiques, avec peu de passerelles apparentes entre les formations. Certains dispositifs d'aide à la réussite méritent d'être soutenus, notamment ceux apportés aux étudiants de la licence *EG* : tutorat, désignation d'un enseignant référent pour chaque étudiant ou encore groupes restreints pour favoriser les échanges entre les étudiants et les enseignants.

Globalement, le suivi des résultats, s'il est en voie d'amélioration, reste perfectible, notamment pour ce qui est du taux de réponse des diplômés aux enquêtes réalisées.

Le suivi des effectifs est bien documenté pour les licences et les masters, y compris le passage des étudiants de M1 en M2. Les modalités de la formation initiale, classique ou en alternance, et de la formation continue sont bien présentées dans le dossier. Les effectifs sont parfois orientés à la hausse, d'autres fois à la baisse, notamment en master, avec pour explication la mise en place de la sélection en M1. Peu d'informations sont données dans le dossier pour apprécier la sélectivité à l'entrée des formations et la diversité de leur recrutement. Il est donc difficile d'appréhender complètement l'attractivité des formations du champ. Le nombre de candidatures reçues, quand il est précisé, montre que celles-ci apparaissent attractives. Lorsque les informations sont disponibles, on constate une très faible poursuite d'études des étudiants de la deuxième année de la licence *EG* vers les LP. De même, certaines formations de master ne recrutent pas en L3 mais à l'extérieur. Ce point est ambigu. Il peut aussi bien témoigner d'une certaine attractivité des masters que d'un problème d'interface entre la licence *EG* et les masters. Dans certaines mentions de master, le taux de maintien des étudiants une fois le M1 validé est relativement faible (50 %), du fait de la concurrence d'autres établissements parisiens.

Les taux de réussite des étudiants sont assez hétérogènes. Ils sont satisfaisants même si de regrettables exceptions sont à noter, comme dans les cas des LP *ABFCC* et *ABFSO*. Les cas d'abandon sont rares et analysés de façon semble-t-il correcte par les responsables de formation.

Le suivi des diplômés pose problème. S'il existe une enquête au niveau de l'établissement, ses taux de retour sont particulièrement faibles, notamment pour les masters *GRH*, *Finance* et *APE*. Ceci ne permet pas une analyse de l'insertion des diplômés, variable de résultat clé d'une évaluation des formations. Certaines formations ont développé leur propre suivi du devenir des étudiants, quelquefois de façon systématisée, comme le montre l'exemple de l'enquête annuelle du master *CCA*. Le taux de réponse est alors bien meilleur, mais le suivi est souvent incomplet. De plus, du fait des différences de méthodes, ces enquêtes internes ne permettent pas une comparaison globale au niveau du champ *EMO*. Point regrettable additionnel, les statistiques liées à l'insertion professionnelle des diplômés sont rarement disponibles sur le plan qualitatif (salaires, niveau et type de l'emploi, etc.).

Les résultats affichés font apparaître un taux d'insertion professionnelle satisfaisant. Les répondants trouvent, en grande majorité et assez rapidement, des emplois correspondants à leur niveau de formation, cohérents avec le cursus suivi, et en contrat à durée indéterminée. Le dossier de la LP *MGRH* est muet sur ce sujet alors que ces éléments sont fondamentaux pour l'appréciation de la formation visant l'insertion professionnelle immédiate.

Quatre LP, soit la moitié des LP du champ, ont un taux de poursuite d'études trop élevé. Il s'agit des LP *OGEHR* (50 % dans un des deux parcours), *MI* (50 %), *ABFSO* (de 33 à 60 %) et *ABFCC* (68 % en 2016). On ne peut apprécier le taux de poursuite d'études de la LP *MGRH*. Le taux de poursuite en doctorat des étudiants diplômés de master est très faible, voire négligeable, hormis pour quelques formations orientées recherche. La première est le parcours *Économie internationale, politiques macroéconomiques et conjoncture* du master *EA*, dont six étudiants en moyenne, depuis 2013-2014, entament une thèse. La seconde est le master *MI*, dont le taux de poursuite est de 55 % en moyenne.

## POINTS D'ATTENTION

Le point d'attention le plus important concerne la LP *MGRH*. Cette formation pose problème. Le dossier est très peu renseigné, notamment sur les points clés d'une LP comme l'analyse et les relations avec le milieu socio-économique, la composition de l'équipe pédagogique, les éléments de pilotage, les dispositifs de professionnalisation et les résultats du diplôme dans tous leurs aspects, notamment l'insertion professionnelle immédiate. Il est donc impossible d'évaluer cette LP quand bien même un de ses objectifs est d'apprendre à concevoir l'évaluation d'une formation. Du peu que l'on peut tirer du dossier, on constate que les métiers visés ne sont pas renseignés, ce qui est à mettre en relation avec le caractère relativement généraliste d'une

formation ne satisfaisant pas aux exigences de la LP. Les dispositifs de professionnalisation ne sont pas détaillés. On sait peu de choses de l'organisation, des principes, du suivi et de l'évaluation des stages et projets tutorés. Il ne semble y avoir ni conseil de perfectionnement, ni évaluation des enseignements par les étudiants. Outre ces points négatifs qui touchent aux éléments clés d'une LP, on note aussi un relatif sous-encadrement par des enseignants-chercheurs (28 % de l'équipe et pourcentage des enseignements inconnu).

La LP *M* pose aussi trop de problèmes : absence de pilotage, faiblesse des effectifs, taux de réussite trop faibles pour une LP (jusqu'à 30 % d'échecs), faiblesse des taux d'insertion et poursuite d'études à hauteur de 50 %, très faible taux de retour des enquêtes d'insertion.

Signalons enfin que deux LP affichent des taux de poursuite d'études incompatibles avec l'exigence d'insertion professionnelle immédiate de la LP. Il s'agit des LP *MBFCC* et *MBFSO* pour lesquels les poursuites d'études atteignent ou dépassent les 50 %.

Aucune autre formation du champ *EMO* n'est réellement problématique. Si certaines présentent quelques défauts, d'ailleurs parfois communs à plusieurs formations, voire à l'ensemble des formations du champ, comme la faiblesse de la dimension internationale ou les faibles taux de retour aux enquêtes d'insertion de l'établissement (parfois compensés par des enquêtes internes), ceux-ci ne concernent jamais un nombre conséquent de points clés. De la sorte, si des améliorations doivent être mises en œuvre à court terme, aucune ne vise de modifications majeures.

# 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 ÉCONOMIE ET GESTION

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence mention *Économie et gestion* dépend de l'offre de formations de la composante Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI) de l'Université Paris Nanterre. Il s'agit d'une formation généraliste et pluridisciplinaire construite classiquement sur l'économie et la gestion mais aussi plus singulièrement, en fonction de ses parcours spécifiques, sur d'autres matières que sont le droit, les langues vivantes, les mathématiques et l'informatique. Cette licence se décline dès la première année (L1) en huit parcours : *Économie-mathématiques*, *Économie-droit*, *Cursus international franco-chinois* qui est une délocalisation de la licence *Économie et gestion* en Chine, un parcours « classique », quatre parcours *Langue et sociétés*. La spécialisation entre économie et gestion se déroule en troisième année (L3) via deux grands blocs : le parcours *Économie* et le parcours *Gestion*. Elle est offerte en formation initiale et en présentiel sous forme de cours magistraux et de travaux dirigés et en apprentissage en L3 du parcours *Gestion*.

### ANALYSE

#### Finalité

Les compétences et connaissances attendues par la formation sont clairement exposées, bien répertoriées et déclinées en générales et en spécifiques au domaine de l'économie ou de la gestion pour les parcours dits classiques ; il en est de même pour chacun des parcours spécifiques : *Économie-mathématiques*, *Économie-droit*, *Langue et sociétés*. Cet objectif d'acquisition de compétences et de savoirs est rendu atteignable par l'étudiant grâce à la structuration de la maquette pédagogique offerte dont la clarté est appréciable.

Les débouchés en termes de poursuite d'études en master sont nombreux (environ 16, à dominante économie ou gestion, à l'Université Paris Nanterre) grâce à la pluridisciplinarité de cette licence et à la diversité de ses parcours.

Un des parcours de cette licence est délocalisé durant les deux premières années en Chine à Harbin dans le cadre d'une convention signée avec l'Université du Heilongjiang. Cette délocalisation est clairement identifiée dans la maquette pédagogique de la licence par le parcours *Cursus international franco-chinois* et bénéficie d'une implication satisfaisante des personnels (enseignants-chercheurs ou autres) de l'établissement qu'ils soient rattachés à son service des relations internationales ou à sa composante SEGMI.

### Positionnement dans l'environnement

La licence *Économie et gestion* de l'Université Paris Nanterre est structurée sur la base des disciplines de l'économie et de la gestion, mais aussi, en fonction de ses différents parcours, sur celles des mathématiques, du droit, de langues vivantes (anglais, espagnol, allemand et chinois), ce qui lui donne sa spécificité. Elle s'intègre bien dans l'environnement des formations offertes par cette université, sans être redondante avec les autres formations du domaine de l'économie et de la gestion existantes à l'échelle régionale pour lesquelles la pluridisciplinarité proposée est moins large.

Cette licence, à vocation généraliste, est adossée à la recherche via l'appartenance des enseignants-chercheurs, majoritaires au sein de l'équipe pédagogique (environ 80 %, dans le cadre des parcours hors ceux impliquant les langues et sociétés), qui sont membres, en fonction de leur discipline d'appartenance, de trois laboratoires reconnus scientifiquement (dont l'unité mixte de recherche - UMR 7235 ÉconomiX).

L'environnement socio-économique n'est pas décrit. Il existe des accords de partenariat avec le monde socio-professionnel, gérés par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'établissement, mais on ignore la nature et le nombre de ceux qui concernent directement la licence *Économie et gestion*, ce qui est injustifiable dans le cadre du parcours *Gestion* offert en apprentissage en L3. L'ouverture de la formation à l'international est importante et matérialisée principalement par l'existence de deux conventions : l'une régissant la délocalisation de la licence à Harbin (Chine), qui permet, en favorisant leur chance de réussite, la venue en France (en L3) d'étudiants chinois ; l'autre mettant en place les parcours *Économie* ou *Gestion cursus intégré franco-allemand* avec l'Université de Mayence (Allemagne). On approuve la signature de conventions avec des lycées pour faciliter l'éventuelle intégration des élèves des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) dans la licence *Économie et gestion*.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la licence *Économie et gestion* est clairement exposée. Elle se fonde classiquement sur une pluridisciplinarité déclinée en sciences économiques et de gestion, mais intègre en fonction des parcours proposés, dès la L1, les mathématiques, le droit ou des langues, ce qui est très original pour ce type de mention et donne un grand choix aux étudiants pour pouvoir se spécialiser. Elle est cohérente en étant structurée, quel que soit le parcours offert, sur la base d'un bloc d'enseignements fondamentaux, livré en tronc commun, présent sur les six semestres, permettant la capitalisation de la moitié des crédits européens affectés au semestre et sur des unités d'enseignements de spécificité. Cette licence permet, dans ses différents parcours, une bonne progression de l'acquisition par les étudiants de connaissances et de compétences.

Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés ...) sont prévus. La licence *Économie et gestion* est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) mais nous n'avons pas d'informations sur les bénéficiaires de ces dispositifs.

L'aide à la définition du projet professionnel des étudiants est classique ou novatrice. Elle est classique dans la mobilisation des ressources de l'établissement, notamment celles du BAIP ; elle est novatrice, d'une part, par la possibilité donnée aux étudiants de réaliser un stage conventionné, dont on souligne positivement le fort taux de progression (45,7 % de 2014-2015 à 2016-2017) et la durée (45 jours ouvrés) conséquente pour un niveau de licence, et, d'autre part, par l'offre en apprentissage du parcours *Gestion* (en L3), qui permet une bonne acquisition de compétences professionnelles.

L'utilisation des ressources numériques à des fins pédagogiques reste limitée et peu innovante (utilisation d'une plateforme et quelques enseignements assurés en salle informatique). Les étudiants sont préparés à la certification certificat informatique et internet (C2i). Un effort d'amélioration est perceptible, car des projets relatifs notamment à l'intégration des robots dans l'enseignement et à l'utilisation et la conception de *serious games* sont au programme des actions futures.

La dimension internationale de cette formation est très présente du fait de l'existence des quatre parcours *Langue et sociétés* qui y sont proposés et des deux conventions signées avec des universités étrangères : l'une régissant la délocalisation de la licence en Chine, l'autre définissant le cursus intégré franco-allemand.

On regrette que la participation des étudiants à des conférences d'initiation à la recherche ne soit pas prévue dans la maquette pédagogique.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), jointe au dossier, est bien détaillée et est

en phase avec les objectifs de la licence.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est peu diversifiée, puisque composée très majoritairement (voire uniquement pour le parcours *Économie-droit*) d'enseignants-chercheurs statutaires à l'Université Paris Nanterre et, *a contrario*, de trop peu d'intervenants issus du monde socio-économique. La faible participation de professionnels à l'enseignement au sein du parcours en apprentissage en L3 *Gestion*, au nombre de 3 sur 19, est préjudiciable en termes d'insertion en emploi. Elle est structurée classiquement ; elle est dirigée par un responsable de parcours, voire de deux pour les cursus classiques (un par ensemble de trois semestres), collaborant avec des responsables d'année. La composition et le fonctionnement du conseil de perfectionnement sont bien décrits et correspondent parfaitement au standard attendu. La coordination entre responsables des cours et chargés de travaux dirigés est correctement assurée. Chaque semestre est validé par l'acquisition de 30 crédits européens (ECTS). Les jurys classiquement constitués se réunissent pour chaque session. On regrette que ne soit pas encore mise en place l'approche par compétences (à l'exception des enseignements de langues) via la présence du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC).

Dans chaque parcours est produit, pour tous les étudiants, un supplément au diplôme qui est bien renseigné.

L'évaluation des enseignements par les étudiants reste à la seule initiative des enseignants. On déplore qu'elle ne soit pas systématiquement organisée au niveau des années de la licence par les responsables d'année.

Les modalités de recrutement sont classiques au niveau L1, comme à celui des entrées parallèles en deuxième année (L2) ou en L3.

Un effort particulier est déployé pour aider les étudiants à réussir. Il comprend, outre les dispositifs classiques du tutorat et de l'attribution à chaque étudiant d'un enseignant référent, la mise en place des unités pédagogiques (UP) qui consistent à regrouper les étudiants de L1 et L2 dans des groupes dont la taille, plus modeste que celle des cours en amphithéâtre traditionnels, peut faciliter les échanges entre eux et les enseignants. La réorientation des étudiants au cours du premier semestre est rendue possible, parfois très précocement.

Il reste à noter que l'équipe pédagogique a bien tenu compte des préconisations relatives à l'organisation et au pilotage de la formation issues la dernière évaluation menée par l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), notamment dans le regroupement de certains parcours et dans la formalisation de la coordination pédagogique.

### Résultats constatés

Les effectifs inscrits pédagogiquement en L1 dans les parcours classiques de la licence *Économie et gestion* baissent légèrement au cours de la période considérée (- 6,53 %) pour se fixer autour de 830 étudiants. Le taux de réussite en L1 reste stable - environ 50 % des inscrits pédagogiques valident au moins partiellement leur L1 - sur cette même période. En revanche, il s'améliore significativement L3, puisqu'il passe de 71,7 % (en 2014-2015) à 84,8 % (en 2017-2018).

Les diplômés poursuivent très majoritairement leurs études en master, y compris ceux ayant suivi le parcours *Gestion* en apprentissage, dont le taux de poursuite en études est, d'après l'enquête menée en 2014-2015 et annexée au dossier fourni par l'établissement, de 100 %, ce qui est paradoxal.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Le caractère progressif de la formation conduisant les étudiants à une spécialisation en L3.
- La diversité et l'importance des parcours proposés.
- Le dispositif d'aide à la réussite mis en place en L1 et L2.

- L'internationalisation notamment au travers des partenariats avec les institutions universitaires en Allemagne et en Chine.
- La forte multidisciplinarité dans la conception des parcours.

#### Principaux points faibles :

- Insuffisance du dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants.
- Une collaboration trop limitée avec l'environnement socio-économique.
- Peu de mobilisation de la part des étudiants répondant à l'enquête de l'Université sur leur devenir, dont les résultats sont fournis dans les annexes.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La maquette de la licence *Économie et gestion* est bien structurée, amenant progressivement les étudiants à se spécialiser, en L3, dans le cadre de deux grands parcours spécifiques (*Économie* ou *Gestion*). Elle est riche par la diversité des huit parcours spécifiques qu'elle propose et elle est originale par son offre de quatre parcours *Langue et sociétés*. Cette formation affiche clairement son caractère universitaire avec un adossement correct à la recherche pour une licence généraliste. Cependant, il convient d'ouvrir plus cette formation au monde socio-professionnel, pour tous les parcours hormis celui de *Gestion* en alternance, sans qu'elle perde son caractère universitaire, qui doit rester crucial. Il convient également de renforcer la lutte contre l'échec des étudiants qui reste encore élevé, en L1, malgré les efforts conséquents de l'équipe pédagogique, et de généraliser systématiquement l'évaluation des enseignements par les étudiants. On partage l'avis des responsables de la formation sur la nécessité d'introduire une évaluation en termes de compétences acquises. Enfin, le potentiel de la combinaison entre l'enseignement en *Économie-gestion* et l'enseignement en langue est bien important. L'élaboration de nouveaux partenariats avec des universités des pays concernés par les langues enseignées dans le cadre de cette licence, permettraient probablement de renforcer la dimension biculturelle de ces formations. Le développement des cours dispensés par les enseignants des universités étrangères peut également être exploré sous forme de cours à distance via les outils numériques.

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

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

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* est délivrée par l'Université Paris Nanterre. Elle forme des étudiants, en présentiel, à la fonction de chargé de clientèle dans le cadre de deux parcours, l'un orienté vers la *Clientèle « particuliers »* en banque, l'autre sur les *Métiers de l'e-assurance et des services associés*. Ouvert depuis 2002 dans le cadre de la formation continue, ce diplôme a été décliné en formation initiale en apprentissage, à partir de 2005. La formation est localisée à l'Université Paris Nanterre et, pour un groupe d'apprentis, dans deux lycées.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Ce diplôme vise à former des professionnels de la banque de détail et de l'e-assurance avec, comme principal objectif, de les préparer à la prise en charge d'un portefeuille clients milieu et/ou haut de gamme. Le contenu des enseignements, bien détaillé dans le dossier fourni par l'établissement, et la modalité de l'apprentissage doivent globalement permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires, au moins au stade initial de leur carrière. Les compétences attendues sont très clairement exposées en ce qui concerne le secteur banque. Elles mettent en évidence le triptyque du métier de chargé de clientèle : l'appétence commerciale, la gestion des risques et le montage administratif des dossiers. Les connaissances à acquérir ne sont pas détaillées. Les emplois visés correspondent au niveau de formation LP en ce qui concerne la clientèle particulière moyen de gamme. Ils correspondent plus à un débouché de niveau master pour ce qui est de la clientèle haut de gamme.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Au niveau des institutions d'enseignement supérieur, une LP de même type est proposée par de nombreuses universités en Île-de-France et, plus largement, sur le territoire national. Cette offre a correspondu jusqu'à présent aux besoins du secteur bancaire quand ceux-ci s'en tenaient surtout au niveau Bac+3. La formation proposée par l'Université Paris Nanterre a su évoluer de la seule formation continue (FC) à l'apprentissage (en conservant la FC), afin de satisfaire les demandes de l'environnement.</p>



Les étudiants bénéficient de l'intervention d'enseignants-chercheurs issus du laboratoire EconomiX (unité mixte de recherche avec le centre national de la recherche scientifique) dans la formation, ce qui constitue un adossement à la recherche suffisant au niveau LP.

La formation est profondément ancrée dans un environnement économique très dynamique, au bénéfice de ses étudiants. Elle a été créée, pour la FC, en partenariat avec le groupe Crédit Mutuel-CIC, en particulier le CIC Île-de-France. La formation initiale (FI) est organisée exclusivement sous le régime de l'apprentissage. Des partenariats ont donc été signés avec le Centre de formation d'apprentis (CFA) des métiers de la banque et de la finance de l'Île-de-France, le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) et le CFA de l'association pour la diffusion de la formation au Crédit agricole mutuel (DIFCAM). Le diplôme bénéficie de relations avec BNP-Paribas, LCL, le groupe Caisses d'épargne, le Crédit agricole d'Île-de-France, HSBC, la Société générale, Boursorama, etc. La formation repose aussi, pour quelques groupes d'apprentis, sur un partenariat avec les lycées Passy Saint Honoré (dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement de Paris) et Michel-Ange (Villeneuve-la-Garenne) qui accueillent physiquement les étudiants.

Il n'existe pas d'accord de coopération avec des établissements étrangers, ce qui est logique pour une LP.

Le positionnement de cette formation dans son environnement apparaît très pertinent.

### Organisation pédagogique

Le dossier fourni par l'établissement met bien l'accent sur la nécessaire mise en œuvre d'une maquette pédagogique qui doit être adaptée aux particularités des publics accueillis qui relèvent soit de la FC soit de la FI en apprentissage (le rythme de l'alternance n'est pas précisé). La formation est ainsi très professionnalisée et sans prérequis compte-tenu du large spectre des étudiants qui l'intègrent.

La formation est organisée en deux semestres composés, selon le parcours, de trois ou quatre unités d'enseignement avec un projet tutoré qui consiste en la réalisation d'un mémoire, permettant à l'étudiant d'explorer un sujet aussi bien d'un point de vue professionnel qu'universitaire. Les étudiants bénéficient tout au long de l'année d'un suivi pour la réalisation de ce travail, présenté devant un jury composé d'universitaires et de praticiens. Le contenu des cours fait l'objet d'une présentation très détaillée pour le parcours *Clientèle « particuliers »* et d'une présentation plus synthétique pour le parcours *Métiers de l'e-assurance et des services associés*. Les deux parcours sont indépendants l'un de l'autre. On retrouve dans les deux cas des enseignements académiques relatifs à l'environnement économique et juridique, pour à peu près 25 % des volumes horaires d'enseignement, et des cours professionnalisés réalisés en grande partie par des salariés des secteurs d'activité concernés. Les enseignants-chercheurs n'assurent que 13 % du volume horaire des enseignements. Les étudiants sont invités aux séminaires de recherche organisés par les enseignants-chercheurs lorsqu'ils sont en rapport avec la formation.

Outre l'apprentissage, les étudiants bénéficient pour assurer leur professionnalisation de divers dispositifs (bonus au diplôme) pour les aider à développer et financer des projets, notamment entrepreneuriaux. Ils ont également la possibilité d'acquérir des compétences additionnelles via des dispositifs d'engagement solidaire et associatif, modules de professionnalisation, etc.

Les fiches répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont correctement renseignées. La formation est accessible par validation d'acquis. Le dossier présente, sur ce sujet, un descriptif détaillé de la procédure et de ses résultats. La place de l'anglais est limitée à son apprentissage lors d'un semestre. Enfin, l'utilisation du numérique reste très traditionnelle avec essentiellement une plateforme de dépôt des supports de cours.

### Pilotage

Le pilotage de l'équipe pédagogique est bien identifié avec un responsable pour la formation. Un collègue vient en appui pour les projets tutorés (avec un intervenant de CFA). Le pilotage est partagé avec l'équipe d'enseignants-chercheurs et une professeure issue de l'enseignement secondaire (PRAG), ce qui permet d'assurer une gestion pérenne du dispositif. L'équipe pédagogique apparaît relativement resserrée : seulement sept enseignants-chercheurs (dont aucun identifié en *Sciences de gestion*) ou PRAG. La liste des praticiens est également réduite (cinq personnes sont recensées dans le dossier). Parmi elles, trois sont formateurs dans le secteur bancaire. Le nombre d'opérationnels en poste sur les métiers visés est donc faible. Le dossier mentionne néanmoins une proportion d'enseignements assurés par des intervenants extérieurs égale à 54 %, ce qui permet à cette LP de respecter la législation.

Les étudiants disposent dès leur rentrée de toutes les informations nécessaires concernant l'évaluation des

connaissances durant l'année. Un dispositif original de signalement d'erreur matérielle leur permet de faire procéder aux modifications, si nécessaire. Ils bénéficient de l'aide de Réseau pro et du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) pour ce qui est de l'explicitation des compétences professionnelles qu'ils ont acquises.

Afin d'assurer le suivi de la qualité, la formation organise deux conseils de perfectionnement par an (dont les dates sont communiquées). Il n'est pas précisé s'il s'agit de conseils de perfectionnement organisés en relation avec les CFA, ou des conseils de perfectionnement des CFA. Les enseignements font l'objet d'une évaluation par les étudiants, pour les enseignants qui le souhaitent. L'Université demande aux étudiants d'évaluer la formation (aucun ne l'a fait lors de la dernière évaluation), et aux enseignants pilotant la formation d'évaluer les progrès de celle-ci.

### Résultats constatés

Cette LP compte, en moyenne annuelle sur la période 2013-2018, 128 inscrits. Le nombre d'inscrits est passé de 169 pour l'année 2013-2014 à 97 en 2017-2018. Cette forte chute des effectifs s'explique, pour la fin de la période, par la fermeture d'un groupe de FC et, de façon tendancielle, par une réduction des effectifs de chaque groupe d'apprentis. Cette situation est cohérente avec les annonces de restructuration des réseaux d'agences en France. Le dossier ne mentionne pas si cette situation s'accompagne aussi d'une réduction du nombre de candidatures. Au total, on note trois groupes de 20 à 25 apprentis en collaboration avec le CFPB, un autre groupe d'environ 20 apprentis avec le CFA DIFCAM et 10-15 étudiants au sein du groupe en FC. Il est à noter que peu d'étudiants sont originaires de l'établissement ; l'attractivité de cette LP est faible au niveau des étudiants de deuxième année de licence (L2) de l'Université.

Le taux de réussite, calculé comme le rapport du nombre d'étudiants inscrits ayant validé intégralement leur LP sur le nombre d'inscrits pédagogiques, varie sur les cinq dernières années entre 58 % et 83 %, avec une moyenne de 70 %, ce qui est relativement faible pour une LP (le CFPB annonce comme moyenne nationale pour 2016 un taux de réussite de 92 % ; ce taux était de 79 % cette année-là pour la formation expertisée).

Les questionnaires réalisés sur le devenir des étudiants sont peu significatifs pour cette LP, le nombre de répondants étant très faible. Les informations recueillies par le responsable de la mention sont plus riches. Bien que la poursuite d'études soit impossible au sein de l'Université Paris Nanterre, on observe une forte augmentation du nombre de diplômés qui choisissent de poursuivre, ailleurs donc (majoritairement en master) : 68 % des diplômés en 2016 contre seulement 12 % en 2015. Cette situation n'est pas conforme à la vocation des LP. Cette situation est d'autant plus « absurde » que l'insertion professionnelle est excellente pour ceux qui ne poursuivent pas leurs études : durée de recherche de moins de deux mois moyenne ; deux tiers des diplômés sont cadres ou professions intermédiaires (toutefois, sans précision sur les salaires), dans le secteur bancaire et financier.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Liens avec le bassin d'emploi local et régional dynamique et partenariat fort avec le monde économique (CFPB, CFA DIFCAM, CIC-Crédit Mutuel).
- Ouverture sur l'e-assurance très originale au niveau local comme national.

### Principaux points faibles :

- Fort taux de poursuite d'études, ce qui est contraire à la vocation des LP.
- Taux de réussite assez faible.
- Faible proportion des enseignements assurés par des enseignants-chercheurs.
- Faible attractivité de la formation auprès des étudiants des L2 de l'établissement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La question de la poursuite d'études doit être posée. Elle répond à la demande du secteur qui recrute massivement à Bac+5 du fait d'une montée des exigences en matière de compétences techniques, en particulier numériques, mais aussi relationnelles. Il ne faut pas cependant que la LP soit une manière de contourner le premier cycle universitaire. Il est nécessaire de promouvoir la licence auprès des étudiants inscrits en L2 qui pourraient trouver dans la LP une formation adaptée à leurs besoins. L'étude du cas des étudiants en situation d'échec serait informative quant au profil des étudiants les plus adaptés à la formation proposée. L'usage des outils numériques pourrait être généralisé afin de proposer aux étudiants en difficulté des outils de remédiation. Étoffer l'équipe pédagogique en incluant plus d'enseignants-chercheurs serait profitable pour les étudiants.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE ASSURANCE, BANQUE, FINANCE : SUPPORTS OPÉRATIONNELS

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance : supports opérationnels* est délivrée par l'Université Paris Nanterre. Elle forme, dans le cadre d'un programme d'un peu plus de 500 heures, des étudiants aux métiers des supports opérationnels dans le cadre de deux parcours, l'un en *Back et middle office – gestion d'actifs financiers*, l'autre aux *Métiers de l'e-assurance et des services associés*. La formation est donnée en alternance et dispensée sur le campus de Nanterre et sur le site de La Défense, en présentiel.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Ce diplôme vise à former des professionnels des activités de supports opérationnels dans le secteur banque, finance et assurance. Les métiers ciblés sont très clairement identifiés : activités liées aux opérations de <i>back</i> et de <i>middle office</i> en salle de marché pour le parcours <i>Back et middle office – gestion d'actifs financiers</i> ; activités liées à la souscription, à la rédaction et à l'indemnisation des assurés pour le parcours <i>Métiers de l'e-assurance et des services associés</i>. Ces métiers, administratifs, correspondent bien au niveau LP et recrutent toujours, malgré une réduction des besoins liée à l'informatisation des procédures. Les compétences techniques sont définies avec précision pour le parcours dans le domaine de l'assurance, moins dans celui dans le domaine de la gestion d'actifs. Inversement, les connaissances à acquérir sont plus précisément décrites pour le parcours dans le domaine de la gestion d'actifs. La formation délivrée paraît globalement être en mesure de permettre aux étudiants d'acquérir les compétences et connaissances nécessaires.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le positionnement de ce diplôme est clairement présenté. Les deux parcours sont uniques dans l'académie de Versailles. Une seule LP comparable est identifiée en région Île-de-France. Le parcours <i>Métiers de l'e-assurance et des services associés</i> est proposé par trois autres établissements dans la région Île-de-France et par plusieurs universités et écoles en France. Il existe un parcours concurrent <i>Gestion des opérations de marchés financiers et de réseau</i> de la LP <i>Assurance, banque, finance : supports opérationnels</i> à l'Université Lumière Lyon 2.</p> <p>Les étudiants bénéficient de l'intervention d'enseignants-chercheurs (quasi-exclusivement issus du laboratoire</p>

EconomiX) dans la formation, ce qui constitue un adossement à la recherche suffisant au niveau LP.

Les étudiants profitent des liens, nombreux et approfondis, entretenus par la formation avec les entreprises. Pour le parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*, il existe des partenariats avec : l’Association française des professionnels des titres (AFTI), qui permet en particulier l’identification de praticiens intervenant dans la formation, et avec l’Association française de gestion financière (AFG), ce qui permet le retour à l’emploi de plusieurs demandeurs d’emploi porteurs d’un handicap. La formation initiale étant organisée exclusivement sous le régime de l’apprentissage, un partenariat étroit est noué avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) qui organise la mise en relation des étudiants et des employeurs et qui assure la gestion des contrats d’apprentissage. Pour le parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés*, des partenariats ont été mis en place avec le Centre de formation d’assurance pour la gestion des contrats et la relation avec les entreprises et avec l’Institut français de la profession de l’assurance, par la mise à disposition de ressources pédagogiques et pour la promotion de la formation. Notons également l’existence d’un partenariat avec le Lycée Paul Lapie de Courbevoie qui dispose d’une expérience significative dans le secteur de l’assurance, acquise depuis 15 ans dans le cadre de sa section de technicien supérieur. Ce partenariat se traduit par la mise à disposition d’infrastructures notamment. Il n’existe pas de partenariat avec des universités étrangères, ce qui est logique pour une LP.

Le positionnement de cette formation dans son environnement apparaît très pertinent.

### Organisation pédagogique

Le dossier fourni par l’établissement met bien l’accent sur la mise en œuvre d’une maquette pédagogique qui doit être adaptée à l’alternance, dont le rythme n’est pas précisé. La formation est ainsi très professionnalisée et sans prérequis compte tenu du large spectre des étudiants qui l’intègrent. Elle est organisée en deux semestres, composés selon le parcours, de deux à quatre unités d’enseignement, avec un projet tutoré qui consiste en la réalisation d’un mémoire permettant à l’étudiant d’explorer un sujet aussi bien d’un point de vue professionnel qu’universitaire. Les étudiants bénéficient tout au long de l’année d’un suivi pour la réalisation de ce travail. Le contenu des cours fait l’objet d’une présentation claire et détaillée. Les deux parcours sont complètement indépendants l’un de l’autre ; aucun tronc commun n’est organisé compte tenu de leurs finalités différentes. On retrouve, dans les deux cas, des enseignements académiques relatifs à l’environnement économique et juridique et des enseignements professionnalisants. Les étudiants sont par ailleurs invités aux séminaires de recherche organisés par les enseignants-chercheurs lorsqu’ils sont en rapport avec la formation. Les fiches répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont correctement renseignées. La formation est ouverte à la formation continue. Elle est aussi accessible par validation d’acquis (15 candidatures annuelles en moyenne pour la LP, cinq validations partielles ou totales, en moyenne). La place de l’anglais est limitée à son apprentissage lors d’un semestre (24,5 heures) pour le parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* mais est organisée tout au long de l’année (soit 35 heures) pour le parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*. L’utilisation du numérique reste très traditionnelle avec essentiellement une plateforme de dépôt des supports de cours. Toutefois, il est à noter que les étudiants bénéficient aussi de modules de révision en ligne afin de mieux se préparer aux examens. Enfin, les étudiants ont accès à divers dispositifs pour les aider à développer et financer des projets, notamment entrepreneuriaux.

### Pilotage

Le pilotage de l’équipe pédagogique est bien identifié avec un responsable par parcours : un enseignant-chercheur maître de conférences pour le parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* et une enseignante issue du second degré (PRAG) pour le parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*. Le statut permanent des responsables assure la pérennité du dispositif de formation. L’équipe pédagogique du parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* se compose d’une dizaine de praticiens issus de nombreux établissements d’assurance, de seulement deux enseignants-chercheurs, secondés par cinq enseignants des lycées partenaires. Sur le parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*, on dénombre quatre enseignants-chercheurs, tous économistes, un PRAG et une douzaine de praticiens. Les praticiens assurent une grande partie du programme : 37 % du parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* et 59 % du parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*. Les enseignants-chercheurs assurent 11 % du volume horaire des enseignements dans le parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* et 29 % dans le parcours *Back et middle office – gestion d’actifs financiers*. Au total, se pose la question du sous-encadrement en enseignants-chercheurs et de la concentration des cours dans le parcours *Métiers de l’e-assurance et des services associés* sur deux enseignants-chercheurs.

Le dispositif HandiFormaFinance permet aux étudiants de bénéficier d’une préformation de trois mois (remise à

niveau assurée par l'AFG, partenaire de la formation).

Les étudiants disposent dès leur rentrée de toutes les informations nécessaires concernant l'évaluation des connaissances durant l'année. Ils bénéficient de l'aide de Réseau pro et du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) pour ce qui est de l'explicitation des compétences professionnelles qu'ils ont acquises.

La cohérence de la formation est assurée dans la cadre d'un conseil de perfectionnement qui se réunit, pour chaque parcours, une fois par an (dates communiquées dans le dossier). Il est aussi fait référence à des conseils de perfectionnement organisés par les CFA (centre de formation d'apprentis) deux fois par an, où sont présents les responsables pédagogiques, les intervenants et les représentants des entreprises et des apprentis. Afin d'en améliorer la qualité, les enseignements font l'objet d'une évaluation par les étudiants, pour les enseignants qui le souhaitent. L'Université demande aux étudiants d'évaluer la formation (aucun n'a répondu lors de la dernière enquête), et aux enseignants pilotant la formation d'évaluer les progrès de celle-ci. Les enquêtes *a posteriori* sur la satisfaction des diplômés sont positives, dans l'ensemble.

### Résultats constatés

Si on compte en moyenne 42 inscrits dans cette LP, l'effectif annuel connaît étrangement de fortes variations avec, sur les cinq dernières années, un nombre d'inscrits minimal de 32 en 2013-2014 et un nombre maximal de 51 l'année suivante. Le nombre de candidatures n'est pas précisé.

Le taux de réussite est en moyenne de 78 % sur la période étudiée (entre 73 % et 84 %), assez faible pour une LP (le CFPB annonce un taux de réussite pour les LP *Banque* de 92 % en 2016).

Trop de diplômés poursuivent leurs études (les chiffres annoncés diffèrent d'une partie à l'autre du dossier mais oscillent entre 33 % et 60 %). Cette situation n'est pas conforme à la vocation des LP. Aucun diplômé ne poursuit ses études au sein de l'Université Paris Nanterre (par principe).

Pour les étudiants, pas assez nombreux qui répondent aux demandes de suivi, la durée moyenne de recherche d'un emploi est très faible : moins de deux mois ; deux tiers des diplômés sont cadres ou profession intermédiaire (toutefois, sans précision sur les salaires), tous à temps plein, dans le secteur visé. Le dossier fait par ailleurs référence aux enquêtes nationales concernant les LP en économie pour ce qui est du taux d'insertion à dix-huit mois : 90 % (emplois stables : 70 %).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Partenariat fort avec le monde économique (AFTI, CFPB, AFG).
- Lien avec le bassin d'emploi local et régional dynamique.

### Principaux points faibles :

- Trop fort taux de poursuite d'études, en contradiction avec la vocation de la LP à assurer une insertion professionnelle immédiate.
- Fort taux d'échec pour une LP.
- Faible nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la formation, notamment en *Sciences de gestion*.
- Faible attractivité de la formation auprès des étudiants de deuxième année de licence (L2).
- Enquêtes sur le devenir des étudiants peu satisfaisantes.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il est nécessaire de remédier au trop fort taux de poursuite d'études, qui pose question. L'équipe pédagogique est à étoffer (trop peu d'enseignants-chercheurs interviennent, notamment dans le parcours *Métiers de l'e-assurance*

*et des services associés*) et à diversifier (un seul enseignant-chercheur spécialiste des *Sciences de gestion*). Il apparaît nécessaire d'améliorer les taux de retour de l'enquête sur le devenir des étudiants. Sur un plan plus qualitatif, il serait intéressant d'avoir de l'information sur les emplois occupés par les étudiants non seulement à la sortie mais aussi en trajectoire sur plusieurs années. Le développement d'un annuaire des anciens serait la première étape de ce projet. Il semble nécessaire de promouvoir cette LP auprès des étudiants inscrits en L2 au sein de l'Université Paris Nanterre. L'utilisation de ressources en ligne pourrait améliorer les taux de réussite en proposant des activités de remédiation aux étudiants identifiés en difficulté à la fin du premier semestre.

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 Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire*, parcours *Associations et coopératives*, a remplacé en 2016, à l'occasion de l'évolution des nomenclatures, la licence professionnelle *Management des organisations spécialité Métiers de la gestion des associations* créée en 2003. Elle a pour objectif d'apporter des compétences pluridisciplinaires à des futurs gestionnaires du secteur de l'économie sociale et solidaire. La formation se déroule au sein de l'Université Paris Nanterre pour un total de 612 heures (462 heures de cours et 150 heures de projet tuteuré). Elle comprend un tronc commun sans cours optionnel, un stage d'un minimum de 12 semaines et un projet tutoré en petit groupe.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs de la formation sont clairement exposés. Pour les atteindre, on apprécie la pluridisciplinarité des contenus de la formation. Les compétences professionnelles et personnelles visées ne sont pas explicitées dans le dossier fourni par l'établissement.</p> <p>Les emplois visés ne sont pas explicités dans le dossier.</p> <p>Le parcours opté par cette licence professionnelle porte plus spécifiquement sur les associations et les coopératives, bien que les débouchés professionnels des diplômés de cette formation s'étendent également vers d'autres activités de l'économie sociale et solidaire : mutuelles, fondations et entreprises solidaires.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Les licences <i>Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire</i> les plus proches géographiquement sont recensées dans le dossier. S'il n'existe pas d'autres licences aux mêmes objectifs au sein de l'académie, la formation se distingue des plus proches géographiquement par son ouverture à l'alternance et la particularité de son calendrier et de sa maquette.</p> <p>Bien que cela ne soit pas la finalité première de la formation, la sensibilisation des étudiants à la recherche (par la participation à des journées d'études ou des colloques) est appréciable.</p>



Le dossier indique que la formation est en lien avec quelques structures du territoire sans que soit précisée la nature de ces liens. Aucune coopération internationale n'est affichée.

### Organisation pédagogique

La lisibilité des unités d'enseignement est claire. On y retrouve une pluridisciplinarité des connaissances. Toutefois, le détail des volumes horaires par discipline n'étant pas indiqué, on ne peut apprécier plus finement cette répartition. L'unité d'enseignement introductive de mise à niveau est appréciable compte tenu de la diversité des formations précédentes des étudiants.

Le tronc commun affiché ne propose pas de cours optionnel. Les modalités d'enseignement ne sont pas précisées. Des allègements de travail pour les étudiants en alternance sont précisés sans que soit explicité leur nature et leur fréquence. Les modalités générales de l'établissement sont appliquées pour accueillir des étudiants en situation de handicap.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles de cette formation a été élaborée.

La professionnalisation est présente au sein de la formation. Deux cours dit de préprofessionnalisation et un « atelier d'insertion professionnelle » sont prévus, même si le volume horaire et le contenu détaillé n'est pas explicité. Un projet tutoré et un stage contribuent également à cette professionnalisation. Il est appréciable de constater le soin avec lequel les contacts des lieux de stage sont conservés d'une année sur l'autre. Dans la continuité, le renforcement des liens avec les lieux de stage récurrents serait un plus pour la formation. Il est appréciable qu'une attention soit portée à l'adéquation de l'objectif de pluridisciplinarité de la formation avec le contenu du stage.

La recherche est présente à son bon niveau pour une formation à vocation professionnalisante : sensibilisation au plagiat et à la citation des sources, participations à des journées d'études ou des colloques.

L'utilisation du numérique est mentionnée par le biais d'une plateforme de cours en ligne sans que l'ampleur de son utilisation soit précisée. Les pratiques pédagogiques innovantes indiquées sont tout à fait pertinentes, notamment les pratiques comme la pédagogie par projets et la pédagogie active.

L'internationalisation de la formation se traduit par l'enseignement de l'anglais et des stages réalisés à l'étranger. Six pays ont été mentionnés comme les lieux de stage pour certains étudiants de cette formation.

### Pilotage

La grande diversité de l'équipe pédagogique est très appréciable. La part importante d'intervenants professionnels contribue activement à la professionnalisation des étudiants : 43 % du volume horaire des cours en 2017-2018. Un point de vigilance est à observer sur l'évolution de la part des enseignants-chercheurs (16 % de la maquette) pour un diplôme universitaire.

L'équipe pédagogique se réunit peu. Les contraintes professionnelles des intervenants sont mises en avant. Des déjeuners de travail sont organisés en groupe plus restreint sans que leur fréquence soit précisée. Un conseil de perfectionnement est en place. Son compte-rendu permet d'apprécier qu'il constitue un dispositif d'autoévaluation pertinent pour la formation, de même que l'enquête en ligne réalisée à la fin de la formation.

Les modalités de l'évaluation des connaissances acquises sont communiquées aux étudiants via le livret pédagogique de formation. Il est bien appréciable qu'un questionnaire visant à vérifier la connaissance des modalités des étudiants soit mis en place pour la promotion 2017.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est peu formalisée. La mise en place d'un système garantissant davantage l'anonymat est à l'étude. Les modalités de contrôle des connaissances ne sont pas précisées. L'approche par compétence n'a pas encore été développée. La réalisation du supplément au diplôme est annoncée pour 2019.

### Résultats constatés

Les effectifs vont de 17 à 26 étudiants et le nombre de candidatures oscille autour de 75 dossiers, ce qui révèle une attractivité relativement bonne de la formation. La nature des diplômes d'origine des candidats est variée (brevets de technicien supérieur - BTS, diplômes universitaires de technologie - DUT, deuxième année de licence).. Le taux de réussite varie de 82 à 100 %.

Il est appréciable que la formation ait mis en place une enquête d'insertion professionnelle à six mois. Il est à

noter que le taux de réponse reste faible. Le nombre des répondants se situe entre zéro et neuf en fonction de la question posée. Le taux affiché de 72 % est relativement bon. L'absence des intitulés de postes occupés par les diplômés ne permet pas d'apprécier l'adéquation de l'insertion professionnelle avec les objectifs affichés de la formation. La progression du taux de poursuite d'études, de 22 %, est à surveiller.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une pluridisciplinarité des enseignements en bonne cohérence avec la spécialisation de la formation.
- Un calendrier d'alternance favorisant l'insertion professionnelle.
- Une utilisation de pratiques pédagogiques innovantes.

### Principaux points faibles :

- Une nature des liens avec les organisations du territoire insuffisamment explicitée dans le dossier.
- Un taux de poursuite d'études en progression contraire à la vocation immédiatement professionnalisante de la formation.
- Peu de réunions de l'équipe pédagogique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Un certain nombre de précisions manquantes dans le dossier empêchent une analyse plus fine de la formation. Grâce à son calendrier alterné, la licence professionnelle favorise l'insertion professionnelle de ses étudiants.

La pluridisciplinarité est un atout mais si les liens ne sont pas faits entre les différents champs disciplinaires cela peut aboutir à une faiblesse, comme le souligne l'enquête de satisfaction des diplômés. La mise en place de réunions avec l'ensemble de l'équipe pédagogique pourrait être un premier pas pour amener une réflexion vers cette problématique. L'ouverture du chantier relatif à l'approche par les compétences contribuera également sans nul doute à cette perspective.

Le parcours de cette licence professionnelle est centré sur les organismes associatifs et coopératifs. Ses débouchés professionnels s'étendent également vers d'autres types d'organismes de l'économie sociale et solidaire : mutuelles, fondations et entreprises solidaires. La poursuite de la réflexion sur un positionnement plus élargi que celui du simple intitulé du parcours est à encourager.

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

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

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Cette licence professionnelle (LP) de l'Université Paris Nanterre est une formation en un an destinée aux titulaires d'un diplôme Bac+2 de type brevet de technicien supérieur (BTS) et diplôme universitaire de technologie (DUT) tertiaire, deuxième année de licence (L2) *Administration économique et sociale* (AES) et *Économie*. Cette formation est délivrée en formation initiale et en formation continue (dont contrats de professionnalisation). Elle comprend un total de 480 heures en formation initiale hors projets tutorés et stage de 12 semaines.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Cette LP a pour finalité d'offrir des compétences en droit social et en comptabilité de la paie. La LP prépare plus spécifiquement aux métiers liés à la gestion des rémunérations en entreprise ou en cabinet d'expertise comptable. Le livret pédagogique de cette formation présente le contenu et le détail des connaissances attendues. Les enseignements sont cohérents avec la finalité du diplôme. Ils répondent aux compétences spécifiées du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).</p> <p>Les métiers présentés dans livret pédagogique accessibles après cette formation sont très vastes et présentés de manière ambitieuse. Certains peuvent effectivement être envisagés à l'issue de la formation. Pour d'autres (responsable du pôle social, auditeur en paie/rémunération, consultant spécialisé dans la rémunération), une expérience professionnelle complémentaire serait nécessaire, ce qui pourrait inciter les étudiants à l'issue de la LP à poursuivre leurs études après du diplôme, contrairement à l'objectif d'insertion professionnelle reconnue pour une LP.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La LP fait partie des offres de formation proposées par l'Université Paris Nanterre dans le domaine <i>Sciences humaines et sociales</i>, au sein duquel existe les licences <i>AES</i> parcours <i>Ressources humaines</i> et parcours <i>Gestion des organisations</i>. Cette LP est donc concurrencée au niveau local par ces deux autres parcours, qui ont la préférence des étudiants venant de parcours non comptables.</p> <p>La formation est en phase avec son environnement socio-économique. Le livret pédagogique précise qu'elle</p>

bénéficie de partenariats avec les milieux professionnels, sans toutefois apporter la preuve concrète et formalisée d'un quelconque accord avec les acteurs professionnels.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est classique. Le volet technique de la formation est assuré par des professionnels du métier apportant leur expérience.

Toutefois le livret pédagogique ne mentionne pas le statut des différents intervenants. Le nom du membre de l'équipe pédagogique est précisé pour chaque enseignement mais sans information sur son activité. Cette précision aurait permis d'éclairer le lien professionnel avec les enseignements techniques.

Le contrôle des connaissances est clairement présenté et précise notamment la nécessité d'une moyenne de 10 minimum à l'ensemble constitué du projet tutoré et du mémoire. Ce point permet de s'assurer de la finalité professionnelle de la formation.

Des cycles de conférences animées par des personnalités extérieures sur les enjeux de la gestion de la rémunération sont mis en place et favorisent le lien avec le tissu professionnel. Des conférences ressources humaines sont intégrées dans le contenu pédagogique de la formation ainsi qu'un renforcement de l'enseignement de l'anglais.

La maquette de la formation propose un enseignement sur les logiciels de paie (42 heures) et sur les enjeux du système d'information dans le domaine *Ressources humaines* (28 heures). Ces éléments favorisent le lien avec le monde professionnel et préparent efficacement à l'insertion professionnelle.

Une réflexion est engagée sur la possibilité d'une évolution de l'offre de formation selon la modalité formation ouverte à distance (FOAD). Toutefois, la description de cette piste exploratoire n'est pas très développée.

Par ailleurs, la LP est à la recherche de partenariats avec des universités étrangères, bien que ces recherches ne soient actuellement qu'au stade de projet.

### Pilotage

L'équipe pédagogique, composée de 15 intervenants, est stable depuis six ans. Sa répartition entre professionnels (30 %), enseignants vacataires (30 %) et enseignants-chercheurs (40 %) est pertinente.

Le dossier d'autoévaluation de la formation stipule que la formation est pilotée par deux enseignants titulaires et par le conseil de perfectionnement. Le livret pédagogique présente trois responsables pour cette formation dont un expert-comptable spécialisé dans la gestion des rémunérations. La présence de ce professionnel dans la direction du diplôme renforce l'aspect professionnalisant de la formation.

Des informations divergentes apparaissent entre le dossier d'autoévaluation de la formation et le livret pédagogique sur le pilotage de la formation. Ces éléments de différence ne sont toutefois pas très significatifs et une actualisation de l'information peut être facilement réalisée.

Les enseignements du droit et du management sont assurés par des enseignants-chercheurs et permettent de faire le lien avec les travaux de recherche. Les enseignants-chercheurs accompagnent l'étudiant dans son projet tutoré.

La présence des professionnels dans le jury est clairement précisée dans le contrôle des connaissances.

La LP recrute après un Bac+2 mais elle est également ouverte aux professionnels, salariés et demandeurs d'emploi. Elle est accessible après une validation des acquis et de l'expérience. Toutefois, aucune information n'est donnée sur le recrutement de ce public dans les effectifs de la formation.

Un dispositif spécifique d'aide à réussite est mis en place.

### Résultats constatés

Le nombre de candidatures à cette formation est précisé dans le dossier d'autoévaluation : 250 demandes pour 40 places mais ce même dossier d'autoévaluation mentionne qu'un candidat sur quatre est retenu. Il y a ici une incohérence dans le dossier.

Les effectifs de cette formation sont généralement de 28 et actuellement de 26 après un pic à 36 sur l'année précédente. Le nombre de place de 40 n'est pas atteint.

Le dossier d'autoévaluation explique notamment que le rattachement de la formation au domaine comptable fait perdre des candidats titulaires de L2 qui préfèrent une troisième année de licence (L3) *Ressources humaines* plus généraliste.

Le contrôle des connaissances permet la conservation des notes supérieures ou égales à 10 en deuxième session, ce qui peut favoriser une stratégie d'obtention du diplôme en deux temps.

Le taux d'insertion professionnelle à l'issue de la formation est de 88 %. Toutefois, les documents en annexe ne permettent pas une compréhension aisée de l'origine de cette statistique, car le taux de réponses des enquêtes réalisées par l'Université Paris Nanterre sur cette formation est relativement faible.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Forte présence des enseignements de spécialité permettant de répondre aux besoins exprimés par les recruteurs à l'issue de cette formation.
- Forte participation du milieu professionnel.

### Principaux points faibles :

- Faible attractivité de la formation pour des étudiants issus de formations non comptables.
- Certaines fonctions évoquées en insertion professionnelle difficilement accessibles avec une licence.
- Certaines incohérences entre le dossier d'autoévaluation et le livret sur le pilotage de la formation.
- Contrôle des connaissances favorable à une stratégie d'obtention du diplôme sur les deux sessions.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP est une formation adaptée aux besoins professionnels et favorise l'insertion professionnelle des étudiants. Elle est le fruit d'une bonne collaboration entre enseignants-chercheurs et professionnels.

Cette formation attire essentiellement des étudiants issus de formations comptables. La référence aux métiers de la comptabilité diminue l'attractivité de cette formation pour les étudiants venant de filières non comptables. Une communication adaptée à destination de ces étudiants peut être envisagée pour élargir le panel des candidatures à l'entrée.

Une incertitude apparaît dans certains éléments chiffrés liés à une différence de présentation entre le dossier d'autoévaluation, le livret pédagogique du diplôme et le tableau récapitulatif des effectifs pour la mention. Il convient de lever cette incertitude pour présenter clairement la situation. Cette incertitude pose la question de l'attractivité de la formation et du nombre de dossiers de candidature. La formation est présentée comme peu attirante pour les profils non comptables. Une communication spécifique vers ces étudiants pourrait augmenter l'attractivité du dispositif.

Une modalité du contrôle des connaissances favorise une stratégie d'obtention du diplôme en deux temps au détriment du candidat qui travaille l'ensemble des matières pour obtenir son diplôme en première session.

Les informations obtenues grâce aux enquêtes sur le devenir des diplômés sont peu exploitables et méritent d'être affinées.

L'initiation à la recherche en sciences de gestion (notamment en ressources humaines et comptabilité) est très peu présente dans la formation. Bien que la formation soit orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles, l'introduction des concepts théoriques en ressources humaines et en comptabilité serait bénéfique aux étudiants.



## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA GESTION ET DE LA COMPTABILITÉ : RÉVISION COMPTABLE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Cette Licence professionnelle (LP) de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Ville d'Avray - Université Paris Nanterre est une formation en un an destinée aux titulaires d'un diplôme Bac+2 de type brevet de technicien supérieur (BTS), diplôme universitaire de technologie (DUT) tertiaire et deuxième année de licence (L2) *Administration économique et sociale* (AES) ou L2 *Économie et gestion*. Elle prépare aux métiers de la révision comptable au sein des cabinets d'expertise comptable et des services comptables des entreprises. Cette formation est délivrée en formation par apprentissage, en contrat de professionnalisation et en formation continue.

Elle comprend un total de 450 heures auxquelles s'ajoutent 100 heures de projets tutorés et la période de présence en entreprise.

### ANALYSE

#### Finalité

La formation est organisée selon la maquette proposée par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et répond aux enjeux des professionnels du secteur de la comptabilité.

Le livret pédagogique de cette formation détaille de façon précise les connaissances attendues pour l'obtention du diplôme. Les enseignements liés à la spécialité sont très présents et permettent de répondre aux besoins exprimés par les recruteurs à l'issue de cette formation.

Cette LP attire essentiellement des étudiants de profil comptable et constitue une poursuite des études pour des étudiants titulaires d'un BTS en comptabilité. Un partenariat avec un lycée de proximité favorise cette poursuite d'études.

L'insertion professionnelle des étudiants présente des taux de placement satisfaisants (de près de 71 % dont 80 % en cabinets comptables). La LP proposée a donc une finalité clairement définie et assure un bon taux d'insertion professionnelle.

### Positionnement dans l'environnement

La LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : révision comptable* est concurrencée par deux autres offres de formation portant la même mention ou une mention très proche. Toutefois, l'accent est porté sur la proximité géographique de la licence avec le quartier d'affaires de la Défense qui favorise très fortement l'insertion professionnelle des étudiants pendant et après leur formation.

Une concurrence existe également avec plusieurs autres formations dans le secteur géographique avec néanmoins une moins forte spécialisation sur le métier de la révision comptable : LP *Métiers de la gestion de la rémunération* (Université Paris Nanterre), DUT *Gestion des entreprises et des administrations* (GEA) option *Gestion comptable et financière* (IUT Ville d'Avray-Nanterre), licence *Économie et gestion*, licence *AES (Administration économique et sociales)* notamment. Toutefois, la formation se distingue par sa professionnalisation immédiate et par sa focalisation sur la profession de la révision comptable.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est progressive. Un premier semestre est consacré au socle de connaissances et savoir-faire initiaux. Un second semestre développe les compétences professionnelles en révision comptable. Ces enseignements de deuxième semestre sont en partie assurés par des professionnels. Cette période constitue également le pic d'activité en cabinet. La disponibilité des professionnels pour assurer des enseignements sur cette période peut donc poser des difficultés.

Le livret pédagogique mentionne le détail des différents enseignements et le statut des différents intervenants. Les enseignants-chercheurs représentent un taux de près de 20 %. Les intervenants professionnels ainsi que leurs statuts sont clairement identifiés. Ces intervenants sont fortement impliqués dans les enseignements. Ils assurent les enseignements techniques, ce qui renforce la dimension professionnalisante de la formation. La LP respecte sur ce point les contraintes d'un minimum de 25 % des enseignements réalisés par des professionnels du domaine. Le taux est ici de 46 %. Toutefois, ce taux élevé semble compenser la faiblesse des effectifs d'enseignants-chercheurs en poste dans l'établissement.

Le rythme d'alternance ou de formation continue proposé favorise également l'imprégnation professionnelle des étudiants dans le monde de la comptabilité.

Le contrôle des connaissances ne précise pas clairement les durées des épreuves d'examen. Le tableau de synthèse présenté dans le livret pédagogique affiche les coefficients des épreuves mais non les durées. La nature de l'examen (épreuve écrite ou orale) est précisée dans chaque contenu d'enseignement mais ne fait pas l'objet d'une présentation globale, ce qui diminue la visibilité du processus d'examen. De plus, les dispositions générales du contrôle des connaissances présentées dans le livret pédagogique sont communes à l'ensemble des formations de l'IUT pour les deux premières années et pour l'année dite spéciale. Cette situation ne permet pas une lecture aisée des dispositifs spécifiquement liés à cette formation.

Le suivi et l'accompagnement de l'étudiant sont clairement précisés : bilan tripartite trois fois par an, suivi en entreprise, bilan de fin de formation.

### Pilotage

Le pilotage de la formation s'appuie sur une organisation très planifiée avec plusieurs réunions dans l'année. La formation est dotée d'un conseil de perfectionnement dont le fonctionnement est encore en phase d'adaptation.

Le dossier d'autoévaluation évoque les difficultés rencontrées du fait d'une équipe en poste insuffisamment dotée en effectif. Dans le même temps, un roulement des responsabilités de diplôme est organisé dans le département GEA et conduit à un changement fréquent du responsable de formation. Ce manque de stabilité peut générer des difficultés dans le maintien des orientations stratégiques de cette formation dans le temps.

Un accompagnement est réalisé dans la recherche des contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Les étudiants ont accès à une base de données référençant les lieux habituels de stage et d'apprentissage et les maîtres d'apprentissages sont invités à signaler leurs futurs besoins en termes de stage et de contrat d'apprentissage.

Le recrutement des étudiants se fait sur dossier et si cela est jugé nécessaire un entretien de motivation vient en complément de l'étude de dossier. Il n'est pas mentionné de dispositif spécifique d'aide à la réussite mis à part les accompagnements évoqués ci-dessus. Les informations sur le suivi des diplômés ne sont pas suffisamment

fournies dans le dossier déposé par l'établissement. Par ailleurs rien n'est mis en place pour créer un réseau des diplômés.

### Résultats constatés

Le dossier d'autoévaluation évoque le dynamisme du bassin d'emploi parisien dans les métiers de la comptabilité. Toutefois, les dossiers de candidatures susceptibles d'être admises avec les prérequis de cette formation et montrant une réelle motivation pour la poursuite d'un parcours en alternance sont présentés comme trop peu nombreux. Les effectifs en formation sont clairement présentés. Ils ont connu une progression sur les premières années après l'ouverture de la formation puis se sont stabilisés à un niveau intermédiaire de 16 étudiants depuis 2015.

La formation a une capacité d'accueil de 24 étudiants qui n'est pas exploitée en totalité (16 étudiants effectifs). Cela confirme la difficulté de recrutement auprès d'un vivier pertinent de candidats. Un travail de communication peut être envisagé pour améliorer l'attractivité à l'entrée de cette formation.

Cet effectif restreint permet à l'équipe pédagogique d'effectuer ses enseignements et son encadrement dans de bonnes conditions.

L'insertion professionnelle à l'issue de la formation est satisfaisante (avec un taux d'emploi de 71 %). Peu de diplômés sont en poursuite d'études et l'entrée dans le monde du travail est rapide après l'obtention du diplôme (moins de trois mois en moyenne). L'amélioration sur suivi des diplômés est évoquée dans le dossier d'autoévaluation avec la mise en place de nouvelles procédures d'enquête à six mois.

Par ailleurs, sur le pilotage de la formation, on peut regretter l'insuffisance de la participation des intervenants extérieurs. Cette situation est préoccupante en raison du poids important de ces intervenants dans la maquette de formation (46 % des interventions).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation conforme à la maquette proposée par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et répondant aux enjeux des professionnels du secteur de la comptabilité.
- Débouchés professionnels importants dans la zone géographique de la formation.

### Principaux points faibles :

- Membres de l'équipe pédagogique interne en nombre insuffisant.
- Changement du responsable de diplôme tous les 18 mois.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP est une formation adaptée aux besoins professionnels et favorise l'insertion professionnelle des étudiants. Elle est le fruit d'une bonne collaboration entre enseignants-chercheurs et professionnels.

L'équipe pédagogique est limitée dans ses actions du fait de ses effectifs trop restreints. Il serait opportun d'obtenir un poste supplémentaire et une plus grande stabilité des fonctions de responsable pédagogique. Compte tenu de l'importance du bassin d'emploi à la sortie de la formation, il est envisageable d'accueillir un effectif étudiant au maximum de la capacité d'accueil de la formation. Il convient d'envisager une politique de communication destinée à susciter les vocations à l'entrée.

Certaines modalités du contrôle des connaissances doivent être précisées. Ces modifications sont relativement simples à mettre en place.



Les informations obtenues grâce aux enquêtes sur le devenir des diplômés sont peu exploitables et méritent d'être affinées. Il convient notamment d'obtenir des taux de réponses aux questionnaires plus élevés.

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 Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de la gestion des ressources humaines : formation, compétences et emploi* est proposée au sein de la composante Sciences psychologiques et sciences de l'éducation de l'Université Paris Nanterre. Son objectif est de former des formateurs. Elle est constituée d'un tronc commun de 548 heures (comprenant un projet tutoré et un mémoire) et d'un stage de 420 heures. Elle est accessible en formation initiale ou continue, sous contrat de professionnalisation et par validation des acquis de l'expérience (VAE).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La finalité de la formation est explicitée. Au-delà de l'aspect technique (conception, animation, évaluation d'une formation), une prise de recul est recherchée sur les pratiques du métier de formateur et leurs places au sein d'une institution. Le contenu de la maquette est en cohérence avec les objectifs visés.</p> <p>Les compétences personnelles et professionnelles devant être acquises ne sont pas explicitées dans le dossier fourni par l'établissement.</p> <p>La liste des métiers visés à l'issue de la formation n'est pas renseignée. La raison de cette absence n'est pas non plus justifiée. La pertinence des métiers visés au regard des objectifs de la formation ne peut donc être appréciée.</p> <p>Il n'est pas fait mention d'une délocalisation de la formation.</p> <p>La LP est associée à un master et un diplôme universitaire (DU) de l'Université dans le cadre d'une filière métier. Cette disposition, dont les modalités ne sont pas précisées dans le dossier, peut poser problème puisqu'elle pourrait inciter à la poursuite d'études, alors que la LP a vocation à assurer une insertion professionnelle immédiate.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La présence d'autres licences poursuivant le même objectif que la formation au niveau local, régional, national, voire international, n'est pas renseignée.</p> <p>Des liens avec deux laboratoires de recherche sont indiqués sans que soit précisé la nature et la fréquence de</p>

ces liens.

Différents partenariats pertinents sont affichés (Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation ; Réseau des universités préparant aux métiers de la formation ; Groupement des acteurs et responsables de la formation). Les textes des conventions ne sont pas fournis et les résultats concrets de ces partenariats pour la formation ne sont pas explicités.

Aucune coopération internationale ou la présence de mécanismes favorisant la mobilité des étudiants, enseignants et/ou personnels administratifs ne sont indiqués.

La faiblesse des éléments fournis concernant le positionnement dans l'environnement, si cela peut se comprendre pour une LP concernant la recherche et l'international, est tout à fait préjudiciable quant à l'analyse de son environnement socio-économique.

### Organisation pédagogique

La formation comporte un tronc commun de 548 heures. Il n'est pas indiqué de cours optionnel mais des situations de « validation partielle » liées à la démarche de VAE. Le détail des volumes horaires par discipline n'étant pas indiqué, on ne peut apprécier plus finement cette répartition.

Les enseignements sont dispensés uniquement sous forme de travaux dirigés (TD) ce qui est difficile à concevoir, les TD faisant référence à une pratique pédagogique d'application de savoirs enseignés en cours magistral.

On regrette fortement qu'aucune indication ne soit portée sur la présence de pratiques pédagogiques innovantes.

Les dispositifs de professionnalisation sont peu détaillés dans le dossier, ce qui est dommageable pour une formation à vocation professionnalisante. Il est seulement fait état d'un projet tutoré et d'un stage de 420 heures. Le dispositif d'accompagnement est assez classique.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est jointe au dossier et reste très succincte sur le type d'emplois accessibles.

La participation à des colloques et à des activités organisées par l'Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation est évoquée sans que la fréquence soit précisée. Le caractère facultatif ou obligatoire n'y est pas davantage précisé.

On regrette que l'utilisation du numérique dans la formation soit toujours en construction.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée mais elle souffre d'un important sous-encadrement en enseignants-chercheurs (28 % de l'équipe). Les sections du Conseil national des universités (CNU) des enseignants-chercheurs ne sont pas indiquées, le statut des intervenants extérieurs est décrit de façon très succincte, le volume horaire attribué à chacun est absent. Le tableau de l'équipe pédagogique présenté dans l'autoévaluation est très différent de celui fourni dans les annexes.

Il n'est pas possible, dans ces conditions, d'apprécier la qualité et l'adéquation de l'équipe pédagogique.

Deux à trois réunions pédagogiques par an sont indiquées sans que le contenu ne soit précisé. Il n'est pas fait référence à la présence d'un conseil de perfectionnement. Les dispositifs d'autoévaluation de la formation ne sont pas développés. Aucune information n'est donnée sur l'évaluation des enseignements par les étudiants. Sans toutes ces informations, on ne peut que constater la faiblesse du pilotage.

On apprécie la diversité des modalités d'évaluation des étudiants. On regrette que l'approche par compétence ne soit pas développée dans une formation dont il s'agit du cœur de métier. Les autres informations sur le suivi de l'acquisition des compétences sont absentes du dossier, qu'il s'agisse de la constitution et du fonctionnement des jurys, des règles de délivrance des crédits européens, de l'existence de portefeuille de compétences ou de livret de l'étudiant. Quant au supplément au diplôme, il ne sera disponible, comme pour toutes les LP, qu'en 2019.

### Résultats constatés

Très peu d'éléments du dossier permettent d'apprécier ce volet. Cela est regrettable pour une formation qui se

fixe notamment l'objectif d'apprendre à concevoir l'évaluation d'une formation.

La diminution progressive des effectifs interroge sur l'attractivité de la formation. On ne sait rien du diplôme d'origine des candidats à la formation.

Le taux de réussite, le suivi des diplômés, l'insertion professionnelle, les poursuites d'études sont des éléments importants d'appréciation d'une LP. Or le dossier est muet sur ces sujets et on ne trouve pas les informations spécifiques à cette LP dans les tableaux annexés au dossier fourni par l'établissement. L'adéquation des postes aux objectifs de la formation n'est donc pas appréciable.

## CONCLUSION

### Principal point fort :

- Partenariats avec différents organismes nationaux.

### Principaux points faibles :

- Ignorance des résultats de la formation et du devenir des diplômés.
- Attractivité de la formation en déclin.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Absence d'approche par les compétences.
- Absence de pratique pédagogique innovante.
- Faible utilisation du numérique.
- Faible part des enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique.
- Absence de veille concernant des formations ayant le même objectif.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Un nombre important de précisions manquent dans le dossier pour pouvoir analyser la formation. De plus, beaucoup de points font que cette LP pose problème : suivi des diplômés, pilotage, qualité et adéquation aux objectifs des emplois accessibles, déclin de l'attractivité, absence d'évaluation de la formation, etc. On s'interroge enfin sur l'intitulé du parcours *Formation, compétences et emploi*, les enseignements concernant exclusivement la formation.



## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'IMMOBILIER : GESTION ET DÉVELOPPEMENT DE PATRIMOINE IMMOBILIER

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers de l'immobilier : gestion et développement de patrimoine immobilier* de l'Université Paris Nanterre a pour objectif de former des professionnels de l'immobilier, qu'ils soient techniciens supérieurs ou cadres de la structure. Trois parcours sont proposés : (1) *Administration de biens*, (2) *Gestion opérationnelle du bâti* et (3) *Promotion immobilière et transactions immobilières*. La formation est localisée uniquement à l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences Economiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI). La formation alterne des périodes de cours et d'autres en entreprise sur treize mois. La formation est accessible en formation initiale ou continue, par contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, ainsi qu'en validation des acquis de l'expérience (VAE).

### ANALYSE

#### Finalité

Le dossier fourni par l'établissement explique de manière très claire les finalités à atteindre, sachant qu'elles ont évolué depuis la création de la licence en 2012. Cette évolution est due à l'ouverture du parcours *Gestion opérationnelle du bâti* en 2013 et au non renouvellement du partenariat avec la filiale du Syndicat national des professions immobilières (SNPI) Victor Hugo services (VHS) en 2016. Cette évolution a été bénéfique pour les étudiants, qui ont vu s'ouvrir des débouchés moins focalisés sur des petites structures immobilières, en charge pour l'essentiel de l'immobilier résidentiel, mais aussi sur de grandes structures et toutes les formes d'immobilier (résidentiel, tertiaire et commercial). Le programme de formation est dans ce sens en cohérence avec ces objectifs : le tronc commun aux trois parcours propose une compréhension détaillée des métiers de l'immobilier et des disciplines fondamentales à ce secteur (droit, fiscalité, financement, marketing, management, etc.), puis les cours de spécialités permettent aux étudiants de mieux maîtriser chacun des types de métiers spécifiques aux trois parcours.

Les emplois accessibles à l'issue de la formation sont clairement décrits et correspondent aux objectifs de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

La licence professionnelle profite positivement d'une synergie avec le parcours *Sciences de l'immobilier* dans le master *Finance* au sein de l'UFR par une mutualisation et une mobilisation de moyens communs aux deux formations : intervention de vacataires et de professionnels, création de partenariats communs, bases de données et logiciels, réseau d'anciens élèves, sans que cette synergie ne soit une incitation à la poursuite d'études.

Il existe des formations concurrentes en région parisienne et plus largement en France. En revanche, elle est la seule à couvrir tous les métiers de l'immobilier car les autres se focalisent sur une seule facette du secteur. Le positionnement de cette licence professionnelle dans son environnement est très bien décrit.

L'articulation avec la recherche reste limitée, du fait des objectifs visés, la LP n'ayant pas de relation directe avec des laboratoires de recherche. Les professionnels sont très fortement impliqués dans la licence depuis sa création, même si le partenaire initial n'est plus rattaché via une convention de partenariat. Des professionnels d'horizons variés et représentatifs des acteurs du secteur interviennent dans le programme (constructeur immobilier COFIDIM, société foncière GECINA, gérant de société civile immobilière, banque BNP Paribas immobilier, architecte, etc.). La dimension internationale est encore modeste, ce qui ne pose pas de problème de principe s'agissant d'une LP. Des projets de développement sont en cours de développement avec la *Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)*.

### Organisation pédagogique

La formation est organisée selon un tronc commun comprenant six unités d'enseignement (UE) sur un total de dix. Ces six UE se répartissent entre des cours d'introduction et d'autres qui approfondissent les compétences des métiers et les connaissances nécessaires à l'exercice des professions, Les cours associés au parcours choisi (une UE) durent 70 heures (14 % du volume horaire global, hors mémoire) de manière équivalente pour les trois parcours, sans que l'on sache s'ils sont dispensés sur toute l'année. Les trois autres UE concernent pour l'une l'expérience en entreprise et le mémoire, et pour les deux autres, chacune un projet tutoré. Cependant, l'articulation de ces deux dernières UE portant sur des thèmes identiques n'est pas explicitée.

Les modalités d'enseignement sont variées : cours en présentiel et visites sur le terrain, jeux de rôles, travaux de groupe et individuels. Les validations d'acquis sont bien indiquées. La professionnalisation des étudiants est une force de la licence professionnelle, qui permet aux étudiants d'obtenir les cartes professionnelles nécessaires pour exercer (transactions sur immeuble et fonds de commerce, gestion immobilière et syndic de copropriété).

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est complète et à jour. La recherche n'est pas au cœur de la formation, sans surprise. Pour autant, les enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique interviennent en imposant des exigences scientifiques, notamment lors de la rédaction du mémoire en imposant des recherches. Concernant le numérique, il est regrettable que les pratiques pédagogiques soient seulement celles de la recherche documentaire et la bureautique, alors que de plus en plus d'agences immobilières utilisent des logiciels de visite virtuelle ou d'agencement d'un lieu. De plus, l'utilisation des plateformes comme celle de sites de location immobilière (comme Airbnb ou Booking.com), ne semble pas être abordée. Hormis le cours de langue anglaise, l'international reste réduit et donc à développer tout en restant en cohérence avec l'enseignement par alternance.

### Pilotage

L'équipe pédagogique respecte les attendus pour une licence professionnelle : enseignants-chercheurs (un professeur des universités, un maître de conférences), deux professeurs agrégés du secondaire, pour 40 %, et des professionnels pour 60 %. Ces derniers possèdent des fonctions et responsabilités de haut niveau dans l'immobilier et ont toute qualité pour intervenir dans cette LP. Il n'est pas indiqué l'existence de réunion de l'équipe pédagogique.

Il semble que le conseil de perfectionnement ne soit pas mis en place, compte tenu des difficultés à mobiliser les professionnels. Cela paraît étonnant dans la mesure où plusieurs professionnels semblent très impliqués dans le programme de formation. Un conseil de perfectionnement commun à la licence et au master devrait être mis en place, ce qui ne doit pas poser de problème si les deux formations sont évaluées de façon autonome.

L'évaluation de la formation par les étudiants et les modalités de l'autoévaluation ne font l'objet d'aucune information. Leur absence, comme celle de conseil de perfectionnement est préjudiciable au bon pilotage de

la formation.

Les modalités d'évaluation sont celles de la formation continue ; les étudiants peuvent ainsi faire et reprendre un travail en tenant compte des évaluations intermédiaires des enseignants avant d'obtenir une note définitive. Si ce choix paraît pertinent pour des étudiants en formation continue et, dans une certaine mesure les étudiants en formation initiale, en indiquant une limite à ces allers-retours, il serait bienvenu de procéder à des évaluations sur table de manière classique, pour évaluer le niveau de l'étudiant à un moment donné. Le carnet de liaison entre l'étudiant, l'entreprise et l'enseignant est un très bon outil de suivi du travail mené lors des périodes en entreprise ; il est bien conçu, riche et précis.

Concernant la répartition des crédits européens, les quatre UE de spécialité représentent 31 ECTS, ce qui est bien. Il est regrettable que le fonctionnement des jurys ne soit pas développé dans le dossier. Aucune information n'est donnée sur le suivi de l'acquisition de compétences.

Le recrutement semble bien maîtrisé par la direction de la formation (origines des étudiants, sélection). La direction a conscience de la nécessité, à juste titre, de développer la communication vers les étudiants de l'UFR SEGMI de l'établissement. Les passerelles ne sont pas précisées. Il y a un accompagnement pertinent par des professionnels, des étudiants dans le choix de leur spécialité (entretien, conférences).

### Résultats constatés

L'attractivité de la formation est significative vis-à-vis des étudiants extérieurs à l'Université Paris Nanterre (95 % à la rentrée 2015 et 75 % à la rentrée 2016), mais insuffisamment auprès des étudiants de deuxième année de licence de cette université. Les effectifs sont variables et très corrélés à la réalité du secteur, notamment en 2014-2015 avec seulement sept étudiants. La direction de la formation semble avoir clairement identifié les raisons de cette variabilité. Cela devrait l'encourager à davantage travailler l'attractivité de la licence professionnelle. Les chiffres des effectifs à la rentrée 2017 sont affichés à 0, sans qu'il ne soit donné d'explication, ce qui est regrettable. De plus, en l'absence de données (dossiers reçus, taux de sélection), il n'est pas possible d'analyser la réelle attractivité de la formation.

Le taux de réussite oscille entre 70 et 85 % avec pour les échecs aucun redoublement. Il serait bien de comprendre les raisons des échecs et, en particulier, si cela est dû aux résultats spécifiques au parcours ou à ceux du tronc commun. Le suivi des étudiants est réalisé mais le taux de retour des enquêtes conduites reste très faible. Les éléments précis des enquêtes ne sont malheureusement pas fournis. L'insertion professionnelle en sortie de diplôme n'est pas bonne dans la mesure où seulement 50 % des étudiants intègrent directement le marché du travail, et les 50 % autres poursuivent en master ailleurs que dans l'établissement cependant. Il conviendrait de davantage comprendre pourquoi ces étudiants continuent dans des établissements privés, en particulier pour ceux qui suivent le parcours *Administration de biens*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- La professionnalisation de la formation.
- L'existence des trois parcours proposés aux étudiants.

### Principaux points faibles :

- Le pilotage de la formation : absence de conseil de perfectionnement, de réunion de l'équipe pédagogique.
- L'effectif variable d'année en année.
- La poursuite d'études en master dans des établissements privés (même si cette poursuite d'études est faite à titre individuel par les étudiants et n'est pas favorisée par la formation).
- La non-attractivité de la formation auprès des étudiants de l'Université Paris Nanterre.
- La place insuffisante du numérique dans la pédagogie.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle est une formation de qualité qui permet aux étudiants d'acquérir les connaissances, et de développer les compétences, ainsi que les savoir-être, attendus pour intégrer le secteur de l'immobilier. L'absence de conseil de perfectionnement et d'évaluation par les étudiants a toutefois un impact négatif sur le pilotage en ce qui concerne sa capacité à évoluer et la stratégie adoptée. La synergie créée avec le master *Finance parcours Sciences de l'immobilier* est une bonne idée, mais ne doit pas laisser à penser aux étudiants de la licence professionnelle qu'il est normal pour eux de poursuivre leurs études supérieures en master. Il importe de bien montrer la qualité des débouchés professionnels à l'issue de la formation. De plus, l'usage du numérique est à développer pour que les étudiants soient en capacité de s'adapter aux mutations technologiques et sociales de notre économie qui concernent aussi leur futur métier.

Si l'on en croit les éléments fournis, il n'y a pas eu d'étudiant pour l'année 2017-2018, ce qui aurait mérité des explications.



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 HÔTELIERS ET DE RESTAURATION

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Cette licence professionnelle (LP) a pour objectif de former des cadres et des managers pour les hôtels, les restaurants, les entreprises de restauration collective ou privée. Deux parcours distincts sont proposés : *Management et interculturelité dans les métiers de l'hôtellerie-restauration (MIMHR)*, et *Encadrement et exploitation en hôtellerie et restauration de luxe (EEHRL)*. La formation est localisée uniquement à l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences sociales et administration (SSA). Elle est accessible principalement par la voie de l'apprentissage mais aussi en formation classique.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La formation actuelle résulte du rapprochement de deux anciennes LP, qui sont devenues deux parcours d'une seule LP, conformément à la recommandation donnée lors de la dernière évaluation, les finalités étant effectivement proches.</p> <p>Il s'agit de former des managers pour les hôtels, restaurants et lieux de restauration collective, dans le parcours <i>MIMHR</i>, selon une dimension interculturelle, et dans le parcours <i>EEHRL</i>, pour le segment du luxe (palace, cinq étoiles). Les programmes proposés sont pertinents et en cohérence avec les objectifs attendus, même s'il est dommage que la dimension interculturelle ne soit pas très présente dans le parcours <i>MIMHR</i> alors que les entreprises visées accueillent fortement des collaborateurs et des clients internationaux.</p> <p>Les métiers accessibles à l'issue de la formation sont bien décrits et cohérents avec les deux parcours.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La LP actuelle bénéficie des relations tissées auparavant quand les deux parcours étaient des LP autonomes. Pour chacun des deux parcours, les formations équivalentes ont été clairement identifiées et détaillées en Île-de-France tant en université que dans des établissements privés. Dans celles-ci, l'accent est mis davantage sur la dimension scientifique et moins pratique, et la cible des entreprises reste large (hôtel, restaurant, restauration collective), ce qui rend cette LP plus spécifique. Les coopérations principales et formelles ont lieu avec deux centres de formation des apprentis (CFA) et un lycée professionnel polyvalent puis, de manière plus informelle,</p>

avec les structures d'accueil des apprentis et des stagiaires, notamment des grands noms du secteur hôtellerie et restauration. Un effort judicieux est conduit pour améliorer celles-ci. Au plan international, la formation n'a pas de coopérations spécifiques, ce qui est regrettable pour le secteur visé.

La recherche n'est pas le cœur de la formation. La LP n'est pas associée à un laboratoire de recherche particulier mais bénéficie des liens de chaque enseignant-chercheur avec son propre laboratoire.

### Organisation pédagogique

Le travail de rapprochement ne semble pas être allé au bout, car les deux parcours apparaissent toujours comme deux LP distinctes, sans tronc commun. En effet, ils proposent uniquement des cours spécifiques, alors que certains mériteraient d'être mutualisés, comme ceux ayant trait à la gestion comptable, au domaine juridique, à la gestion de projet... Sans compter le stage ou l'apprentissage, les étudiants suivent 400 heures en parcours *MIMHR* et 501 heures en parcours *EEHRL*.

Certains intitulés de cours du parcours *MIMHR* sont à revoir pour faciliter leur compréhension : il s'agit des cinq enseignements sur la gestion de l'interculturalité, leur contenu n'étant pas précisé.

La professionnalisation est un point fort de la LP et s'appuie sur les temps passés en entreprise (minimum 24 semaines pour l'apprentissage et 12 semaines pour le stage). Les étudiants doivent mener à bien un projet tutoré et sont encadrés en grande partie par des intervenants professionnels de la formation.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) a été mise à jour. Les modalités de suivi et d'évaluation des stages ou apprentissages sont bien explicitées. Le mémoire s'appuie sur une problématique liée à chacun des deux parcours ; il met bien l'accent sur la démarche scientifique de la recherche, chaque enseignant-chercheur apportant sa propre expertise.

Le numérique est présent de manière traditionnelle dans le quotidien du travail pédagogique ; la particularité est l'usage d'une messagerie professionnelle pour des cours de langue à distance pour le parcours *MIMHR* et les mises en situation filmées pour le parcours *EEHRL*. En revanche, rien ne semble être fait autour de l'économie des plateformes en plein développement dans ce secteur, qui permettent aux clients d'évaluer l'offre de services des hôtels-restaurants, voire de proposer une nuitée (voir Tripadvisor, AirBnB, Booking-com, etc.).

L'international passe par l'enseignement seulement d'une langue pour le parcours *EEHRL* mais, pour l'autre parcours, cela passe par l'enseignement de deux langues étrangères et d'un cours dispensé en anglais, ce qui est mieux.

### Pilotage

Il n'y a pas de pilotage réel de la LP comme une seule et unique formation. L'équipe pédagogique est étonnamment distincte pour les deux parcours, hormis un professeur agrégé du secondaire (PRAG) en comptabilité. Pour le parcours *MIMHR*, il y a quatre maîtres de conférences qui donnent 115 heures de cours, un PRAG (20 heures), sept enseignants du secondaire dont un docteur (185 heures), et quatre professionnels du secteur qui dispensent seulement 62 heures (soit 15,5 % du total), volume insuffisant au regard de l'arrêté sur les LP. Pour le parcours *EEHRL*, il y a quatre autres maîtres de conférences qui donnent 68 heures, deux PRAG (60 heures), un professeur des lycées et un consultant (56 heures), et les neuf professionnels interviennent à hauteur de 194 heures (soit 38,7 %). Ces différences sont trop importantes entre les parcours, s'agissant de la même LP. Le rattachement disciplinaire des enseignants est varié : économie, gestion, droit, langues et littératures anglaises et anglo-saxonnes, psychologie/psychologie clinique/psychologie sociale. Il est regrettable, en revanche, que tous les cours de gestion ne soient pas dispensés par un enseignant-chercheur de sciences de gestion.

Il existe un conseil de perfectionnement par parcours. Leur composition est correcte (enseignants académiques et professionnels, étudiants). Les relevés de décision sont instructifs et riches pour la direction de chacun des parcours de la LP. Les étudiants ont accès à une évaluation en ligne des formations depuis cette année. Une évaluation spécifique existe depuis 2012 pour le parcours *EEHRL*. Les résultats sont analysés et pris en compte par l'équipe pédagogique. De plus, un conseil de liaison a été mis en place par le parcours *EEHRL* ; il réunit les trois partenaires : université, lycée et CFA. Son objectif est de discuter conjointement de l'évolution du parcours.

Il y a deux jurys, un pour chaque parcours, ce qui renforce à tort la séparation des deux parcours. Les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants passent essentiellement par de l'accompagnement des étudiants de visu par les enseignants.

Un livret pédagogique existe pour les deux parcours. Y sont précisés les modalités de contrôle des connaissances et compétences. Un coordonnateur professionnel (issu du lycée partenaire) établit un suivi spécifique en

entreprise tout au long de l'année pour le parcours *EEHRL*.

Le supplément au diplôme n'est pas fourni et sa rédaction est prévue en 2019.

Les modalités de recrutement sont classiques : dossier puis entretien.

### Résultats constatés

La formation attire essentiellement des étudiants de brevets de techniciens supérieurs (BTS) *Restauration, hôtellerie, tourisme*, et très peu issus de la deuxième année de licence de l'établissement, malgré la communication menée. Cette attractivité est bonne, la LP recevant en moyenne 225 dossiers. Ses effectifs oscillent entre 29 et 41, avec une différence entre les parcours : le parcours *EEHRL* accueille entre 15 et 25 étudiants, tandis que le parcours *MIMHR* entre 12 et 16. Les taux de réussite sont très élevés : entre 96 % et 100 %.

L'insertion professionnelle est de bon niveau. Pour le parcours *MIMHR*, sur les 54 étudiants des rentrées universitaires de 2013 à 2016, 70 % sont sous contrat, et 64 % d'entre eux sont rentrés sur le marché du travail immédiatement à la sortie de la formation. Pour le parcours *EEHRL* sur les 72 étudiants de la même période, près de 85 % étaient en emploi également. La connaissance des diplômés est mieux réalisée dans ce dernier parcours, qui met en place une évaluation de la formation (taux de satisfaction des étudiants : 86 %). Les étudiants qui ne poursuivent pas leurs études trouvent un emploi dans les trois mois après l'obtention de leur diplôme, en grande majorité dans les secteurs correspondant à leur formation.

Le diplôme ayant vocation à assurer une insertion professionnelle immédiate, les poursuites d'études sont trop importantes en revanche, en particulier sur le parcours *EEHRL* qui voit d'année en année accroître la part des étudiants poursuivant en master, pour atteindre 50 % sur le groupe de 2016-2017. Ces poursuites d'étude ne sont pas encouragées par les responsables de la LP ; elles se répartissent entre masters et écoles de commerce (pour 60 % d'entre elles dans le parcours *EEHRL*).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- La qualité de la formation, avec notamment la place de la professionnalisation.
- L'insertion professionnelle dans le parcours *MIMHR*, avec un taux élevé en sortie de formation.
- Le positionnement vis-à-vis de l'environnement (formations de niveau équivalent, acteurs économiques du secteur).

### Principaux points faibles :

- Absence d'organisation de la LP comme une unité à part entière.
- La faible présence de professionnels dans l'équipe pédagogique du parcours *MIMHR*.
- La poursuite d'études en master, pour le parcours *EEHRL*, incompatible avec la vocation de la LP à assurer une insertion professionnelle immédiate.
- Les enjeux liés au numérique dans le secteur qui ne sont pas pris en compte.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP est plus le regroupement de deux formations qu'une seule formation. Les différences de volume horaire, des pratiques trop différentes entre les deux parcours, l'existence de deux conseils de perfectionnement, l'absence d'une seule et même équipe pédagogique pour la LP rendent le projet pédagogique et scientifique difficile à comprendre. Il est urgent de travailler la cohérence d'ensemble de la formation. Cela sera l'occasion de partager les bonnes pratiques développées de part et d'autre, et de créer des synergies avec les partenaires professionnels spécifiques à chaque parcours qui doivent être mis en commun. En outre, il est important d'intégrer davantage d'enseignements sur le numérique et l'économie de plateforme, mais aussi d'enseignants-chercheurs en sciences

de gestion dans la LP, et de professionnels dans le parcours *MIMHR*. Enfin, le parcours *EERHL* devra prendre des mesures fortes pour corriger le taux trop élevé de poursuite d'études.



## MASTER ANALYSE ET POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Dispensé au sein de l'unité de formation et de recherche (UFR) des Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique, le master *Analyse et politique économique* de l'Université Paris Nanterre est une formation organisée en deux parcours-types : le parcours *Développement durable, entreprises et territoires* (DDET) et le parcours *Modélisation des décisions publiques* (MDP), qui vise à former à l'évaluation des politiques publiques et à l'évaluation des risques. Le master est dispensé en présentiel et offre une capacité d'accueil de 20 étudiants sur chacune des années. Il s'adresse principalement à un public de formation initiale.

### ANALYSE

#### Finalité

Partagé entre une volonté de rester, notamment en première année (M1), très généraliste (et ainsi de couvrir une grande diversité de champs professionnels de l'analyse économique) et d'offrir une spécialisation dans deux champs pointus de l'évaluation économique, partagé également entre les impératifs d'une formation par (et pour) la recherche et ceux d'une professionnalisation hors domaine académique des étudiants, le master *Analyse et politique économique* présente *in fine* des objectifs scientifiques et professionnels un peu disparates. Le choix, notamment, d'offrir une expertise tant autour de la décision publique que de la décision privée, s'il est scientifiquement cohérent dans une optique recherche, peine à convaincre quant aux compétences professionnelles offertes en sortie, notamment pour un public qui ne viserait pas seulement les métiers de l'évaluation des politiques publiques, métiers qui ne sont que peu renseignés dans le dossier fourni par l'établissement.

Le dossier présenté reconnaît d'ailleurs que la volonté de grande généralité de la formation est organisée pour permettre une poursuite d'études à l'issue du M1 en dehors de la mention. Compte-tenu des solides bases qu'elle offre autour de la microéconomie, de la macroéconomie de l'économie publique et des techniques quantitatives, ces possibilités de réorientation semblent réelles. Mais elles s'inscrivent mal dans une évolution nationale des formations de master, plus intégrées sur deux ans, et retardent d'autant plus la professionnalisation des étudiants que la formation souffre de l'absence d'enseignements applicatifs.

## Positionnement dans l'environnement

Le positionnement dans l'environnement est décrit mais peu de recul est pris quant au diagnostic stratégique sur ce positionnement. Ainsi, tant à l'échelle locale (académie de Versailles et région Île-de-France) qu'à l'échelle nationale, les masters *Analyse et politique économique* sont nombreux, et pour certains jouissent d'une forte notoriété. Celui de l'Université Paris Nanterre s'en distingue par les objets très précis de spécialisation qu'il vise, notamment via une dimension d'analyse des politiques à l'échelle locale et l'appréhension des questions liées aux comportements des acteurs en environnement incertain. Cette différenciation n'est réelle cependant que lors des semestres 3 et 4 du master.

Par ailleurs, au sein même de l'Université Paris Nanterre, il existe d'autres mentions de master en économie, notamment le master *Économie appliquée*, formations qui ne sont pas mentionnées dans le dossier et dont ne peut alors apprécier la complémentarité ou le degré de concurrence avec la mention *Analyse et politique économique*.

Adossé au laboratoire EconomiX, unité mixte de recherche (UMR), le master *Analyse et politique économique* bénéficie de l'expertise reconnue de son équipe pédagogique. L'adéquation entre l'objet de la formation et les thèmes de recherche du laboratoire n'est pas totalement précisée dans le dossier, même si l'on perçoit que l'axe « Développement durable, environnement et énergie » et le groupe de travail « Économie comportementale » de l'UMR offrent un environnement scientifique favorable.

Les liens avec le monde économique se font par l'intervention d'enseignants vacataires provenant d'organismes publics et par les relations nouées à travers les terrains de stage mais ne sont malheureusement pas plus institutionnalisés.

Sans doute par sa vocation « politiques locales », la formation ne semble pas pour l'heure s'être pleinement saisie des opportunités liées aux coopérations internationales.

## Organisation pédagogique

Le M1, organisé sous la forme d'un tronc commun aux deux parcours, constitue plus un approfondissement d'un cursus généraliste de licence de sciences économiques qu'une pré-spécialisation vers l'objet du master. Un choix d'option est offert au premier et au second semestre entre *Développement durable* et *Techniques quantitatives* au premier semestre (S1) et *Méthodologie économique* au deuxième semestre (S2). Il ne s'agit donc pas en tant que tel d'une pré-orientation vers l'un ou l'autre des parcours-types déclinés en deuxième année (M2).

En M2, environ la moitié des enseignements relèvent d'un tronc commun aux deux parcours, et trois unités sur cinq sont spécifiques aux parcours. On notera cependant que certains enseignements dits de parcours se retrouvent dans les deux parcours-types, ce qui en fait implicitement des enseignements de tronc commun et nuit (à la marge) à la lisibilité de l'organisation pédagogique.

À l'exception de deux périodes de stage toutes deux optionnelles, ce qui est regrettable au niveau master et d'un cycle de conférences (tous deux peu documentés dans le dossier), la mise en situation professionnelle et la professionnalisation ne semblent pas très présentes dans la formation et l'on peut regretter l'absence d'ateliers de mise en situation ou de travail sur projet pourtant utiles à la formation d'économistes chargés d'évaluation (l'enseignement de « projet économie appliquée en anglais » est prévu comme un module d'initiation à la recherche). La formation se déroule exclusivement en présentiel et si l'ouverture à des publics en formation continue ou à besoins spécifiques est évoquée, aucun dispositif spécifique n'est en place.

En revanche, la formation à et par la recherche y trouve clairement toute sa place.

L'enseignement de l'anglais est présent, pour un volume horaire limité, au S1 et au troisième semestre (S3), certains enseignements disciplinaires (non documentés) semblant par ailleurs être dispensés en anglais également.

La place du numérique est relativement peu décrite. Elle semble tenir aux plateformes *Moodle* et au Certificat informatique et internet (C2i). Or, l'orientation de la formation sur l'évaluation des politiques publiques nécessite certaines la maîtrise de logiciels spécifiques dont l'apprentissage n'est pourtant pas valorisé dans le dossier.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) pourrait être plus précise notamment sur le volet évaluation des politiques publiques qui pourrait être un point différenciant de la formation. Comme pour l'ensemble de l'établissement, l'annexe descriptive au diplôme n'est pas disponible.

### Pilotage

Le pilotage de la formation est structuré autour d'une équipe de direction regroupant responsables de mention, d'année et de parcours qui est réunie trois fois par an. Le dossier ne détaille pas les interactions avec l'ensemble de l'équipe pédagogique mais il est à noter que des délégués des étudiants des deux parcours de M2 sont élus.

L'équipe pédagogique est importante et ses compétences couvrent les nombreux champs théoriques abordés dans la formation. Elle reste cependant très disciplinaire et peu ouverte aux intervenants extérieurs.

Les modalités de contrôle des connaissances sont bien décrites. Si le suivi des compétences n'est pas en place pour l'instant, l'équipe de direction semble néanmoins se sensibiliser à cette question.

Les modalités de recrutement et les dispositifs d'aide à la réussite ne sont pas détaillés.

Un conseil de perfectionnement est en place sur les deux années de la formation. Il permet un retour des représentants étudiants qui semble utilement être pris en compte dans le pilotage. En revanche, si l'évaluation de la formation par les étudiants est organisée, il n'est pas clair si l'équipe pédagogique se saisit de cet outil de pilotage.

### Résultats constatés

Offrant une capacité d'accueil de 20 étudiants, la formation présente un bilan en termes d'effectifs très mitigé, la capacité d'accueil n'étant jamais atteinte, ni en M1 ni en M2. Le dossier ne permet pas d'identifier si cela résulte d'une volonté de forte sélectivité à l'entrée (le taux de sélection n'est pas réellement analysé) ou d'une faible attractivité de la formation. En particulier, la très faible proportion d'étudiants issus d'une licence de l'établissement questionne.

De même, la très faible proportion d'étudiants issue du M1 dans les effectifs des parcours de M2 est préoccupante mais ne semble pas faire l'objet d'une réflexion spécifique.

Le taux étonnamment bas de réponses aux enquêtes d'insertion (moins de 1 % des étudiants) ne permet pas de juger de l'effectivité de l'insertion professionnelle en sortie de M2. Quelques poursuites d'études en formation doctorale sont documentées.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation par et à la recherche riche.
- Originalité du champ de l'évaluation économique.

### Principaux points faibles :

- Faible attractivité et déperdition d'étudiants entre le M1 et le M2.
- Formation complètement généraliste en M1 sans lien avec le M2, ce qui nuit à poursuite en M2.
- Faible professionnalisation en M1 et surtout en M2.
- Très faible taux de réponse aux enquêtes de satisfaction.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Par l'importance de son équipe pédagogique, par l'originalité de son positionnement scientifique et par la richesse de son environnement scientifique, le master *Analyse et Politique économique* a tout le potentiel pour être une formation de très bon niveau. Pourtant, le master n'a pas encore totalement finalisé sa mue vers un

Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E Département d'évaluation des formations

master intégré en deux ans. Il serait nécessaire de mieux travailler les compétences spécifiques à acquérir et la professionnalisation de la formation. Ceci permettrait de mieux différencier la formation et de renforcer son attractivité. Le maintien d'une exigence « recherche » dans les enseignements pourrait être plus compatible avec l'acquisition de compétences professionnelles s'il parvenait à identifier des champs applicatifs spécifiques. Les choix d'options en M1 pourraient utilement être repensés comme une pré-orientation vers l'un ou l'autre des parcours-types et non comme une alternative insertion professionnelle ou recherche. Il serait aussi indispensable de développer des actions pour améliorer le taux de réponse aux enquêtes d'insertion qui pour l'instant ne permettent pas d'avoir un retour sur l'insertion professionnelle.





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

## MASTER COMPTABILITÉ – CONTRÔLE - AUDIT

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Comptabilité – contrôle – audit* (CCA) a pour objectif d'apporter des connaissances et des compétences permettant d'exercer les métiers de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. Ce master très sélectif forme toutefois des spécialistes pouvant assurer des responsabilités dans des domaines divers du management des organisations (comptabilité, audit, finance, fiscalité et conseil organisationnel).

Les objectifs scientifiques et professionnels du master sont clairement définis, tant en termes de connaissances qu'en termes de compétences à acquérir. La formation est adossée au Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS) – pôle Organisation et processus organisationnels (P2O) de l'Université Paris Nanterre. Le master CCA a noué également des relations avec les institutions professionnelles : Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) et Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC).

Ce master CCA peut-être suivi à l'Université Paris Nanterre en formation initiale (FI) et en formation continue (FC). La formation comprend un total de 1 109 heures sur deux ans et deux stages en première année de master (M1) et deuxième année (M2).

Ce diplôme est accessible aux étudiants titulaires d'un diplôme de niveau licence dans le domaine de la gestion : licence *Gestion*, licence *Économie et gestion*, licence CCA, diplôme de comptabilité et gestion (DCG) et diplômes des écoles de commerce.

### ANALYSE

#### Finalité

La formation a pour objectif de former des spécialistes de haut niveau dans les domaines du droit des affaires, de la comptabilité/audit et du management des organisations. Elle permet d'accéder à des fonctions de cadre supérieur, et de préparer au diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG), passage obligé pour accéder aux professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes. La formation bénéficie de la notoriété du label CCA, qui s'appuie sur un référentiel et sur une acquisition des compétences reconnus par les milieux professionnels.

Le contenu de cette formation est adapté d'une part aux référentiels du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et du DSCG et d'autre part à la finalité de former des professionnels dans un environnement universitaire. Les stages réalisés par les étudiants se font à 73 % dans des cabinets d'expertise

comptable et de commissariat aux comptes.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *CCA* de l'Université Paris Nanterre fait partie des 40 masters *CCA* proposés par les universités françaises au niveau national. Ces formations sont regroupées au sein du réseau France master *CCA*. Au niveau régional, le master *CCA* fait partie des dix masters proposés en Île-de-France (dont six en formation continue).

Des relations et conventions existent entre cette formation et le milieu professionnel pour favoriser l'insertion professionnelle des diplômés : réseau France master *CCA*, convention avec le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, relation avec la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, partenariat avec Électricité de France (EDF). Chaque promotion est parrainée par un membre de l'ordre des experts-comptables.

La formation n'a pas de dimension internationale. Elle n'a aucun partenariat avec des universités étrangères. Le livret pédagogique ainsi que les autres annexes du dossier fourni par l'établissement n'en font pas mention. L'ouverture à l'international n'est caractérisée que par l'enseignement de l'anglais.

### Organisation pédagogique

La formation est proposée en formation initiale et comprend deux stages obligatoires en M1 et M2 d'une durée minimale de trois mois pour chaque stage.

Le master est également proposé en formation continue. Le dossier d'autoévaluation donne très peu d'informations sur la façon dont se déroule le master *CCA* en formation continue. Il est par ailleurs regrettable que ce master ne propose aucun enseignement de sensibilisation des étudiants à la recherche scientifique.

Le master *CCA* ouvre droit à la dispense de cinq unités d'enseignement (UE) sur sept du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (*DSCG*). Il est le seul diplôme universitaire offrant ce niveau de dispenses. Il est reconnu par la commission consultative pour la formation professionnelle de l'ordre des experts-comptables.

En M1, le master *CCA* est une mention liée au master *Sciences de gestion*. La formation comprend des unités d'enseignement (UE) communes à l'ensemble des mentions (160 heures) et des UE spécifiques au parcours M1 *CCA*.

Les contenus pédagogiques du M2 sont très clairement présentés dans le livret pédagogique et respectent les programmes officiels du *DSCG*. Ce livret mentionne le détail des enseignements et le statut des différents intervenants.

Un stage professionnel de trois mois est obligatoire. Ce stage donne lieu à une évaluation et une note au moins égale à la moyenne est nécessaire pour valider le master.

Les enseignants-chercheurs de la formation sont rattachés au Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS). Malgré ce rattachement, il n'y a pas d'enseignements spécifiques de recherche en *Sciences de gestion* dans l'offre de formation (tant en M1 qu'en M2).

### Pilotage

Le pilotage de la formation est clairement présenté dans le dossier d'autoévaluation et est classique : deux responsables de formation coordonnant une équipe pédagogique, un secrétariat pédagogique et le conseil de perfectionnement. Les rythmes de rencontres des responsables de formation et de réunions pédagogiques sont également précisés et sont pertinents. Les enseignements en partie assurés par des professionnels apportent une dimension concrète aux contenus. Un calcul établi à partir des maquettes présentées en annexe montre que les enseignements assurés par des professionnels et des professeurs associés représentent 52 % du volume horaire de la formation. Des exemples d'enseignements assurés par des professionnels sont présentés dans le dossier d'autoévaluation.

La formation est présentée comme tubulaire. L'accès s'effectuant en M1 *CCA*, il y a peu de possibilité d'intégration d'étudiants en M2 de profils non M1 *CCA* en raison des prérequis liés à la cohérence et à la continuité d'acquisition des connaissances entre le M1 et le M2. Ceci s'explique également par l'adossement du programme du master *CCA* à celui du *DSCG* et par son étalement sur les deux années du master. Les prérequis pour accéder au M2 *CCA* sont donc importants. Les rares admissions externes en M2 proviennent de titulaires de M1 *CCA* d'autres universités et d'étudiants titulaires du diplôme de comptabilité et gestion (*DCG*) et en cours

d'obtention du DSCG. Ces modalités de recrutement respectent le cahier des charges de la formation *CCA* mis en place par le réseau France master *CCA*.

Le contrôle des connaissances présente clairement la durée et nature des épreuves.

Le contrôle des connaissances présente des spécificités favorables au maintien d'un niveau élevé d'exigence sur cette formation : note minimum de 10 à chacun des deux stages, note minimum de huit au grand oral de M2.

### Résultats constatés

Le nombre de candidatures à cette formation est précisé dans le dossier d'autoévaluation : 500 à 600 demandes pour 20 places en moyenne. La sélection à l'entrée est donc importante. Le dossier ne mentionne pas le nombre de places maximum accepté. Au vu de l'importance du vivier de candidatures, la capacité d'accueil doit pouvoir être augmentée. Les besoins de la profession sont importants et permettent l'insertion professionnelle d'un plus grand nombre de diplômés.

Le dossier d'autoévaluation mentionne la possibilité pour les étudiants ayant validé le M1 *CCA* de poursuivre leur cursus vers une autre spécialité de M2 de l'Université Paris Nanterre. Le dossier mentionne également les difficultés rencontrées pour une entrée directe en M2 *CCA* compte tenu du cahier des charges de la formation. Cependant, le tableau des effectifs en M1 puis en M2 semble afficher une légère augmentation des effectifs en M2 et présente plusieurs recrutements externes en M2 (avec toutefois une diminution sur les deux dernières années).. Les effectifs en formation continue ne sont pas renseignés.

77 % des diplômés de la formation se présentent aux épreuves du *DSCG*. Toutefois, le taux de réussite à cet examen pour les diplômés du master n'est pas renseigné.

Le taux d'insertion professionnelle à l'issue de la formation est de 100 % (avec près de 56 % des diplômés qui trouvent un emploi à la sortie du master et le reste en moyenne dans les six mois qui suivent l'obtention du diplôme). 85 % des diplômés sont en activité en cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à l'issue de la formation, ce qui est conforme aux objectifs professionnels du master.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation reconnue par la profession et la commission consultative de l'ordre des experts-comptables.
- Formation membre du réseau France master *CCA*.
- Taux d'insertion professionnelle élevé.

### Principaux points faibles :

- Manque de clarté sur le contenu du M1 spécifique à *CCA* alors que pour ce niveau des cours sont communs avec d'autres mentions.
- Absence d'informations précises sur les modalités de recrutement en M1.
- Manque d'enseignements d'initiation à la recherche en sciences de gestion pour une formation universitaire de niveau master même cela est évoqué dans les points d'amélioration futurs.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *CCA* de l'Université Paris Nanterre est une formation adaptée aux besoins professionnels et qui favorise l'insertion professionnelle des étudiants. Elle est le fruit d'une bonne collaboration entre enseignants-chercheurs, Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et professionnels. La formation veille au respect des modalités du cahier des charges du réseau France master *CCA*.

Une incertitude doit être levée dans le dossier sur la répartition des effectifs entre le public de formation initiale et le public de formation continue. La capacité d'accueil n'est pas précisée et semble pouvoir être plus importante. Les contenus pédagogiques du M1 auraient dû être précisés.

Le taux d'insertion professionnelle est excellent. Le taux de réussite au DSCG est pertinent. Compte tenu la qualité de la formation et de l'évolution des compétences en comptabilité et audit, il paraît important de développer des partenariats avec les universités/écoles à l'international (échange d'étudiants, double diplomation...).

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

## MASTER CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO), parcours *Contrôle de gestion* de l'Université de Paris Nanterre est hébergé dans la composante Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI). Il est disponible en formation classique et en formation en apprentissage sur les deux années de master. Ce master s'appuie d'une part sur un corpus de connaissances issues de la recherche en sciences de gestion et d'autre part sur des compétences techniques de management. Il a pour objectif de former de futurs managers du contrôle de gestion en mesure de prendre des responsabilités dans un contexte opérationnel ou fonctionnel, en unités ou au siège d'organisations de tailles diverses. La première année (M1) est mutualisée et la deuxième année (M2) est plus spécifique aux apprentissages des métiers du contrôle de gestion.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La formation affiche clairement une vocation d'insertion professionnelle dans le domaine du contrôle de gestion et de l'audit (l'audit représentant un part plus faible des débouchés mais en augmentation). Cette vocation est cohérente avec les enseignements majoritairement orientés contrôle de gestion et le parcours <i>Contrôle de gestion</i> en M2. Les enseignements en lien avec l'audit semblent moins présents, mais le dossier indique qu'un nouveau parcours <i>Audit organisationnel et management des risques</i> est à l'étude.</p> <p>Suite à la dernière évaluation, il est mentionné l'abandon du parcours recherche du master, afin que la formation puisse se recentrer sur l'objectif de professionnalisation. L'activité de recherche des enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique étant en correspondance avec les métiers auxquels forme le master, l'abandon du parcours recherche semble incohérent. Dans la même logique, un effort est également fait sur le recrutement de vacataires issus du monde professionnel.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Deux offres de formation en contrôle sont présentes au sein de l'université Paris Nanterre (le master <i>Comptabilité-contrôle-audit</i> (CCA) et le master <i>CGAO</i>. Toutefois la mention <i>CCA</i> se différencie de <i>CGAO</i> sur ses contenus et ses débouchés professionnels.</p> <p>La richesse de l'offre de formations en Île-de-France est soulignée et le format apprentissage (pourtant</p>

historiquement présent depuis longtemps sur Paris Nanterre) ne semble plus représenter un élément distinctif suffisant.

Au-delà de la diversité de l'offre de formation, le master *CGAO* se positionne clairement sur le secteur tertiaire (privé ou public) avec la volonté d'intégrer des évolutions dans les enseignements, telles que la prise en compte du *Big Data* et le management et contrôle des risques.

Les relations avec les entreprises sont régulières via les contrats d'apprentissage et les stages. Le lien avec l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) ainsi que l'implication au niveau de l'Association des masters en contrôle de gestion et audit organisationnel (AMCGAO) permettent de rester au fait des attentes de la profession et de contribuer à la prise en compte de ces attentes dans ce master.

Le dossier souligne la faiblesse des échanges avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers et l'absence de délocalisation.

### Organisation pédagogique

La première année (M1) est mutualisée et se compose d'une quarantaine d'étudiants. La deuxième année (M2) présente un effectif annuel sortant d'une cinquantaine d'étudiants. L'effectif moyen du master est donc de 90 à 100 étudiants par an.

Le M1 est mutualisé avec deux autres formations (dont il n'est pas fait mention directement dans le dossier fourni par l'établissement). Des enseignements dispensés au semestre 1 permettent d'homogénéiser la promotion. Le détail des enseignements montre que certains enseignements du M1 ne semblent pas toujours au cœur des compétences nécessaires à la spécialisation, ce qui est probablement la conséquence de la mutualisation des enseignements avec d'autres parcours. On note toutefois une progression dans les enseignements entre les deux années avec une plus forte professionnalisation en M2 en cohérence avec les objectifs affichés.

Les enseignements sont dispensés en présentiel avec le soutien d'un espace numérique de travail. Un module d'enseignement (*Management de projet*) a été dispensé totalement en distanciel. Nous ne disposons pas d'information sur la volonté de renouveler l'expérience ou éventuellement de l'étendre à d'autres modules de formation. L'accent est mis sur le suivi individualisé classique des étudiants, notamment pour les missions réalisées en entreprise.

Les enseignements d'anglais sont dispensés par groupes de niveau, permettant de faire face à l'hétérogénéité des publics. Les étudiants qui le souhaitent ont la possibilité de suivre des cours de langues supplémentaires. Par contre, les enseignements en anglais ne semblent pas évoqués dans le dossier au-delà de la lecture de textes en anglais en M2. Il est simplement fait mention de cours en anglais mais sans plus de détail sur l'orientation pédagogique de ce module. L'utilisation des logiciels professionnels est intégrée dans le programme de la formation (tant en M1 qu'en M2) à travers des unités d'enseignement spécifiques (système d'information) et par leur prise en compte de façon transversale (dans différentes unités d'enseignement).

La formation présente également des activités de recherche, telles que le mémoire de recherche, et compte neuf enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique permettant de conserver une vision académique du contrôle de gestion et de l'audit (56 % des enseignements du M2). Le poids du mémoire de recherche est cependant peut-être un peu surévalué au regard de la volonté de professionnalisation (neuf crédits européens pour seulement six crédits pour le mémoire de stage et la mission). Mais on peut estimer à juste titre que cette sensibilisation forte à la recherche est certes liée au statut de l'équipe pédagogique (poids important des enseignants-chercheurs) et également à la volonté d'orienter les étudiants vers la recherche académique (après abandon du parcours recherche).

L'évaluation des enseignements se met en place progressivement. Elle ne semble pour l'instant pas systématisée et différente entre le M1 et le M2. Il n'est également pas fait mention d'une inscription de ces évaluations dans le cadre d'une démarche qualité de l'établissement. De même, la mise en œuvre des compétences est pour l'instant en attente au niveau de l'Université.

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) est peu mobilisé dans le cadre du master, car les candidatures reçues sont rarement en adéquation avec les attentes du diplôme et il est affiché une volonté claire de vigilance à cet égard. La validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) semble plus souvent mobilisée.

### Pilotage

Les responsabilités sont clairement identifiées (responsable de formation, directeur adjoint, co-responsable du M1, répartition M1/M2, parcours classique/parcours apprentissage, scolarités). Les rencontres entre membres de

l'équipe pédagogique sont régulières. Toutefois, le processus de sélection n'est pas clairement précisé dans le dossier bien que le jury de sélection soit renseigné.

Il est à noter la présence d'un conseil de perfectionnement permettant de disposer d'un outil de veille sur les métiers auxquels forme le master et pouvant ainsi s'assurer du maintien de l'adéquation entre les enseignements et les besoins métiers. Cependant, au-delà de l'outil de veille, il n'est pas fait mention de la traduction effective des conclusions et préconisations du conseil de perfectionnement dans le master.

Le pilotage se fait pour la formation en apprentissage avec un centre de formation d'apprentis (CFA) et des réunions régulières, mais la lourdeur des contraintes administratives imposées est soulignée par le conseil de perfectionnement. Les modalités de suivi des connaissances et des compétences sont assurées par l'ensemble de l'équipe pédagogique à travers des réunions et les jurys de délibération. Des dispositifs spécifiques d'aide à la réussite sont mis en place à travers un suivi individualisé (pour la réalisation du mémoire) ou des séances facultatives de soutien (en méthodologie de recherche, rédaction du mémoire et certification en langue/anglais).

Il est à noter une absence d'informations précise sur le processus de recrutement des étudiants intégrant le master tant pour le M1 que pour le M2.

### Résultats constatés

Le nombre de candidatures reste élevé (1 057 dossiers recevables en M1/M2) malgré une concurrence accrue, avec toutefois une déperdition entre le M1 et le M2, compensée par des candidatures externes. Les raisons de cette déperdition ne sont pas expliquées.

Si l'attractivité du master est encore forte (environ 1 000 dossiers par an), le dossier mentionne une déperdition d'étudiants entre le M1 et le M2. Cette déperdition est cependant compensée par les candidatures de province et de l'étranger.

Au final on observe une légère croissance des effectifs sur le M2. L'objectif de professionnalisation affiché est atteint avec 90 % de contrats à durée indéterminée ou déterminée annoncés par les étudiants à la suite du stage ou de l'apprentissage et 100 % à trois mois. Les chiffres fournis via les enquêtes de l'université sont peu représentatifs. Ils permettent surtout de faire remonter des demandes des étudiants sur un accompagnement sur l'insertion professionnelle et la volonté de disposer d'un réseau des anciens, élément également mis en avant par les auteurs du dossier dans les menaces face au développement de l'offre de formation en Île-de-France.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bonne adéquation entre le diplôme et les besoins métiers du contrôle de gestion (DFCG).
- Liens avec les milieux professionnels (avec DFCG) et l'adhésion à l'AMCGAO.
- Forte implication des enseignants-chercheurs dans le domaine de la recherche en contrôle de gestion.
- Bon taux d'insertion professionnelle.

### Principaux points faibles :

- Visibilité réduite, au regard du développement de l'offre de formation concurrente à proximité et des stratégies de communication de ces formations.
- Absence de réseau des anciens (considéré comme un point faible par les étudiants, en lien avec la qualité de l'insertion professionnelle).
- Pas de cours d'anglais dédiés aux pratiques et métiers du contrôle de gestion.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *CGAO* répond aux besoins en termes de formation en contrôle de gestion et a choisi la voie de la professionnalisation. Des modifications notables ont d'ailleurs été faites dans ce sens depuis la dernière évaluation. Cette orientation vers la professionnalisation pourrait être davantage mise en avant, notamment à travers la valeur accordée à la notation de l'expérience professionnelle (stage ou alternance) et le mémoire. Dans la même logique, la part des enseignements assurés par des professionnels doit être maintenue, voire légèrement augmentée. La mutualisation en M1 mériterait également de faire l'objet d'un réaménagement afin d'en améliorer la lisibilité. La mutualisation avec une formation *Marketing* et une formation *Contrôle de gestion* rend en effet difficile la construction d'une maquette commune vraiment cohérente en termes d'enseignements.

Au regard de l'offre de formation, le master gagnerait à mettre davantage en avant des enseignements en anglais, en poursuivant sur la logique de personnalisation et d'adaptation au niveau des étudiants déjà mise en place. La mise à disposition de certaines parties de cours en format numérique (en plus du format classique dispensé en français) et en anglais pourrait être une solution.

Enfin, le projet de création d'un parcours *Audit*, en réponse à l'évolution des demandes du marché sur les besoins métiers, semble être une réponse adaptée et permettrait de créer un argument distinctif par rapport à l'offre de formation.



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

## MASTER ÉCONOMIE APPLIQUÉE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie appliquée* de l'Université Paris Nanterre est une formation de deux ans (quatre semestres), délivrée par l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique sur le campus de Nanterre. Elle articule principalement des enseignements de macroéconomie, finance internationale et économétrie et s'organise, en deuxième année (M2), sous la forme d'un parcours-type unique *Économie internationale, politiques macroéconomiques et conjoncture*. Ce master est dispensé en formation présentielle, essentiellement en français, et principalement à un public de formation initiale ayant des bases solides dans les disciplines enseignées.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les connaissances visées par la formation sont bien décrites et une réelle approche par compétences est en place. La formation vise à offrir des compétences de haut niveau dans la compréhension et l'analyse des problématiques et théories d'économie internationale et de finance internationale ainsi que la maîtrise des outils d'analyse empirique, principalement économétriques, qui y sont liés.</p> <p>La formation vise ainsi à former des professionnels chargés d'études économiques ou conjoncturistes dans les banques, les organisations internationales et dans l'administration centrale, mais aussi des chercheurs ou chargés de recherche dans la recherche académique. Pour autant, la formation reste cependant centrée pour une très large partie sur des enseignements techniques, ce qui est en accord avec l'intitulé du master, mais peut-être plus éloigné des besoins des entreprises et des débouchés dans le secteur privé. Ainsi, la formation n'intègre pas des enseignements méthodologiques nécessaires aux chargés d'études, qui exercent un métier visé par la formation.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La veille effectuée dans le paysage académique montre l'originalité de la formation par rapport aux autres masters <i>Économie appliquée</i>. On peut regretter cependant que cette veille ait été réalisée exclusivement sur des formations partageant le même intitulé de mention. Une étude plus précise sur les compétences visées (économétrie, macroéconomie et finance internationale) qui ne se retrouvent pas nécessairement sous cet</p>

intitulé de mention aurait permis de mieux identifier le positionnement du master à l'échelle nationale.

L'adossement à la recherche y est fort et la convergence entre un axe du laboratoire d'appui (EconomiX) et le périmètre du master particulièrement pertinent. Cet adossement aux actions du laboratoire permet de faire profiter aux étudiants de l'accueil d'un grand nombre de professeurs étrangers invités, même si l'on peut regretter l'absence d'institutionnalisation formelle de cette dimension dans la formation.

La formation bénéficie d'un bon adossement au monde socio-économique, ce qui permet l'intervention de professeurs associés et d'intervenants professionnels vacataires.

Les liens du laboratoire d'adossement avec des universités étrangères constituent un atout pour le master, offrant en particulier des possibilités de stage de recherche dans des établissements hors de France. Cependant, cette opportunité ne semble pas formalisée.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est clairement structurée et offre une large part à une individualisation de la formation. Ainsi, dès le second semestre de la première année (M1), une spécialisation est proposée entre deux parcours : *Économie internationale* et *Finance internationale*, 50 % des enseignements du semestre restant commun.

En M2, les enseignements optionnels sont très nombreux, notamment au dernier semestre qui propose, selon le tableau des unités d'enseignement, un stage ou une formation à la recherche et un enseignement à choisir parmi sept. Ceci peut questionner sur les effectifs par option, sachant que les effectifs totaux sont de 20 étudiants.

Pour autant, le master n'identifie le parcours type *Économie internationale, politiques macroéconomiques et conjoncture* que pour le M2. Si l'on peut comprendre la volonté de maintenir un intitulé qui semble identifié, le choix de ne le faire apparaître qu'en M2, et de ne pas différencier les deux parcours pédagogiques entre *Finance internationale* et *Économie internationale* ne reflète pas réellement la réalité scientifique d'un master désormais intégré sur deux ans et qui offre progressivité et jeux d'options dès la première année.

La professionnalisation passe par des stages en M1 et M2 mais seulement en option et par l'intervention de professionnels dans les formations.

Par la nature des enseignements appliqués d'économétrie, une place importante est accordée à la maîtrise d'outils informatiques et numériques (dédiés à l'analyse de données).

L'anglais y est enseigné aux semestres 1 et 2 seulement, et si certains enseignements disciplinaires sont délivrés en anglais, les éléments transmis ne permettent pas d'identifier leur importance relative. La place de l'international reste donc limitée.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) n'est plus en phase avec les maquettes actuelles de la formation.

### Pilotage

Organisée autour d'une direction en équipe resserrée (responsable de mention, de M1, de M2) qui semble assurer un suivi au plus près de la formation, l'équipe pédagogique regroupe un nombre conséquent d'enseignants-chercheurs (professeurs, maîtres de conférences habilités à diriger des recherches, maîtres de conférences) quasi-exclusivement de sciences économiques. On note également l'intervention de quatre professeurs associés (PAST) et deux vacataires professionnels dont les compétences sont parfaitement en lien avec l'orientation de la formation. Ces professionnels assurent 25 % des enseignements.

Un conseil de perfectionnement, incluant enseignants de la formation, étudiants et représentants du monde socio-économique, est constitué mais on ne perçoit pas l'impact qu'il peut avoir sur le pilotage de la formation. De la même manière, s'il apparaît que l'équipe pédagogique a une connaissance précise du suivi étudiant et des évaluations de la formation par les étudiants, il n'apparaît pas clairement que cela amène à infléchir l'organisation de la formation (si tant est que cela fût nécessaire).

De même, l'équipe pédagogique semble avoir une vision très claire des compétences (très riches) que la formation permet d'acquérir. Pour autant, une approche par compétences n'est pas mise en œuvre et le suivi de ces compétences demeure non-formalisé.

Enfin, comme pour l'ensemble de l'établissement, l'annexe descriptive au diplôme est manquante.

### Résultats constatés

La réforme de l'entrée en master (et la mise en place d'une sélection à l'entrée en M1) a modifié la démographie du master, conduisant à une réduction importante des effectifs, à une augmentation des taux de réussite et à une réduction du recrutement direct en M2. Pour autant, on a du mal à identifier les raisons réelles de l'évolution de ces chiffres. En particulier, une information sur le taux de sélection à l'entrée en M1 aurait permis de mieux percevoir la sélectivité de la formation. Les effectifs au sein de la formation sont toutefois satisfaisants puisque les capacités d'accueil sont remplies.

Le suivi de l'insertion est réalisé de deux manières par une enquête de l'Université avec de très faibles taux de réponses et une enquête interne à la formation avec des taux de réponse de l'ordre de 70 %, mais sans que soit connue la temporalité de l'insertion étudiée. Sur la base de ces données, les débouchés semblent tout à fait conformes aux prétentions de la formation, avec une poursuite doctorale encourageante, puisqu'un tiers des étudiants poursuivent en thèse. Les étudiants qui s'insèrent sur le marché du travail le font dans des secteurs d'activité en lien avec la formation (études et conseil et banque-assurance).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Positionnement scientifique ambitieux et cohérent.
- Adossement à la recherche de qualité.
- Bonne insertion en sortie des étudiants et possibilité de poursuite en thèse.

### Principaux points faibles :

- Une organisation avec un jeu d'options qui ne correspond pas à l'affichage d'un parcours unique en M2.
- Un nombre élevé d'options proposées pouvant conduire à un émiettement des parcours individuels.
- Faible internationalisation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Économie appliquée* n'a pas encore totalement finalisé sa mue vers un master intégré en deux ans et conserve sans doute quelques petites incohérences héritées d'une organisation passée. Profitant d'un environnement scientifique riche, il pourrait encore plus en bénéficier en institutionnalisant dans la formation des pratiques déjà en place (intégration des séminaires des professeurs invités, formalisation des possibilités de stages de recherche dans des laboratoires étrangers...).

La formation semble réussir à maintenir une attractivité en offrant des débouchés en dehors du monde académique.

Une piste de développement serait d'élargir la possibilité d'un recrutement international bien plus conséquent. Le développement d'enseignements de matières intégrées en langue anglaise (sur au moins un jeu d'option complet) semble alors indispensable.

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

## MASTER ÉCONOMIE DU DROIT

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie du droit* proposé par l'Université Paris Nanterre est porté par l'unité de formation et de recherche (UFR) Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI) où se déroulent les cours. La formation, théorique et empirique, fondée sur la complémentarité entre droit privé et économie, vise à former des diplômés dotés de connaissances bi-disciplinaires solides mais aussi en économie du droit, droit comparé et techniques quantitatives appliquées. Deux domaines sont privilégiés : le droit de la concurrence et le droit financier. La formation comporte un seul parcours. Les débouchés professionnels concernent principalement l'expertise, le conseil et la recherche. La formation se fait exclusivement en présentiel et s'adresse uniquement à un public en formation initiale.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs scientifiques et professionnels de la formation sont clairement présentés autour de trois groupes de compétences : a) des connaissances approfondies en économie et en droit privé mais aussi en économie du droit et en droit comparé ; b) des compétences en techniques quantitatives et c) des compétences transversales (veille informationnelle, évaluation et expertise, analyses de questions complexes, didactique, maîtrise de l'anglais, capacité à travailler en équipe). Deux domaines d'application sont privilégiés : le droit de la concurrence et le droit financier, ce qui permet de démarquer la formation par rapport aux autres formations en économie du droit et de répondre aux besoins du marché du travail.</p> <p>Les métiers visés sont bien décrits et en accord avec les objectifs de la formation, tant pour le secteur privé (agences de régulation sectorielle, cabinets de conseil et d'expertise économique et judiciaire, associations d'usagers et de consommateurs, services d'études et de prospective économique et juridique des entreprises, etc.) que pour le secteur public, avec notamment des possibilités de poursuite en thèse.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le positionnement de la formation dans l'environnement est bien renseigné et clairement présenté.</p> <p>Au niveau local, la formation n'a pas d'équivalent. Au niveau national, elle bénéficie de la longue expérience de l'Université Paris Nanterre sur la complémentarité entre droit et économie (2005). Elle s'inscrit parfaitement</p>

dans la carte des quelques masters français en *Économie et droit* (Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris 2 Panthéon-Assas, École d'économie de Toulouse, Université de Lorraine), toujours rattachés à des centres de recherche réputés. Elle ne fait pas exception.

Au niveau international, la très grande majorité des enseignements est dispensée par des enseignants-chercheurs dont huit sont des économistes membres de l'axe Droit, institutions, réglementations, interactions stratégiques (DIRIS) du laboratoire EconomiX, reconnu pour la qualité de leurs recherches en économie du droit et intégrés dans un vaste réseau de partenaires académiques (en Europe et Outre-Atlantique). Les étudiants bénéficient directement de ce réseau via les séminaires, les conférences et les *workshops*.

Quatre unités d'enseignement (UE) représentant 60 heures permettent aux étudiants d'être formés à et par la recherche, auxquelles s'ajoute un mémoire académique pour ceux qui envisagent de faire un doctorat.

Les liens de la formation avec la recherche sont donc importants et permettent une réelle initiation pour les étudiants.

Aucune relation avec les partenaires socio-économiques n'est formalisée même si la direction de la formation annonce que de récents contacts ont été pris avec plusieurs grandes institutions publiques pour prendre des stagiaires et mettre en place des actions communes. Ceci devrait accroître l'attrait de la formation (étudiants comme employeurs).

La coopération internationale semble avoir été freinée par la refonte des mentions de master et le renoncement à un master *Droit et économie* (en droit) au profit d'un master *Économie du droit* (en économie). Mais des partenariats ont été récemment (2017) mis en place pour permettre l'échange d'étudiants avec plusieurs partenaires internationaux (Marburg, Turin/Alessandria, Bonn, Tel Aviv) sur la base d'accord Erasmus. L'ambition de développer des partenariats durables avec co-diplomation ou obtention d'un master européen est à souligner car elle devrait permettre au master d'avoir une véritable dimension internationale, plus attractive.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est clairement présentée. La première année de master (M1) fournit les bases indispensables (économie du droit, droit, techniques quantitatives), d'autant plus que le parcours antérieur des étudiants peut être très diversifié. La structuration est identique en deuxième année (M2), prolongement du M1, qui accroît la spécialisation mais permet aussi aux nouveaux entrants de se former à la bi-disciplinarité droit-économie.

La structure de formation est simple et donc lisible mais très peu adaptée aux étudiants en formation continue. Aucun dispositif de type validation des acquis professionnels (VAP) ou validation des études supérieures (VES) n'est intégré au diplôme. On ignore si le dispositif validation des acquis de l'expérience (VAE) est utilisé.

Un stage optionnel de trois mois minimum (rapport et soutenance) permet une première expérience professionnelle en M2. Il s'ajoute à des mises en situation professionnelles dans le cadre du module « Atelier de l'expertise et du conseil ». L'initiation aux métiers de la recherche est envisagée via la participation au séminaire bi-mensuel *Law, Institutions and Economics in Nanterre* (LIEN) et au rapport de lecture sur l'un des articles présentés.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) détaille les débouchés professionnels possibles et les compétences acquises.

Les étudiants ont l'obligation de réaliser une synthèse bibliographique (mémoire et rapport de stage), ce qui constitue en soi une formation à la recherche. Une place importante est également accordée à la recherche via la participation des étudiants au séminaire de recherche, aux conférences et aux *workshops*.

Concernant le numérique, quelques cours sont dispensés en salle informatique (notamment en économétrie) permettant de former les étudiants à des logiciels de traitement statistiques des données. Existence également des supports pédagogiques disponibles en ligne et de nombreuses ressources en ligne mais pas de politique particulière en matière d'innovations pédagogiques.

Une large part (60 %) des enseignements est dispensée en anglais, dès le M1. Les étudiants ont la possibilité de faire un semestre à l'étranger dans une université partenaire. Néanmoins, cette possibilité semble encore très peu exploitée (une seule entrée, aucun départ) de sorte que les mobilités internationales peuvent encore être renforcées.

### Pilotage

L'équipe est dirigée par un responsable, spécialiste reconnu en économie du droit, qui assure toutes les tâches relatives à sa fonction. Il est assisté d'un secrétariat dédié et d'une responsable pour le M1, spécialiste en

économie de la concurrence, garantie d'un bon fonctionnement administratif et d'un appui scientifique fort.

L'équipe pédagogique en droit comme en économie est resserrée autour d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre, à l'exception des cinq extérieurs professionnels. Tous disposent de compétences en lien avec la formation. L'intervention de professionnels, qui n'existe qu'en M2 et qui représentent uniquement 20 % des enseignements, pourrait toutefois être améliorée afin notamment de mieux préparer les étudiants à une insertion professionnelle.

L'équipe pédagogique se concerta régulièrement, y compris avec les étudiants représentés en association, et une réunion annuelle est organisée à l'issue du jury de fin d'année (bilan et point sur les recrutements à venir).

Un conseil de perfectionnement existe depuis 2016 et respecte la charte de l'Université Paris Nanterre. Il est présidé par le responsable de la licence *Économie et gestion* parcours *Droit* et de la double licence *Droit et économie*, ce qui garantit des liens avec les licences cibles. Le conseil de perfectionnement inclut des étudiants, d'anciens étudiants et des professionnels du secteur visé.

Une procédure d'évaluation des enseignements a été mise en place au niveau de l'Université (2016-2017). Les résultats sont très peu probants (deux étudiants ont répondu).

Les étudiants sont informés des modalités de contrôle des connaissances (MCC) générales et spécifiques et les règles d'attribution des crédits européens sont explicitées. La formation respecte donc les exigences en termes d'information. L'annexe descriptive au diplôme n'est pas disponible. De même, le suivi de l'acquisition des compétences reste un chantier en cours sur lequel aucune information précise n'est donnée.

Les faibles effectifs permettent un accompagnement et une adaptation des enseignements en fonction des publics accueillis (juristes ou économistes). L'organisation de l'enseignement en trois vagues facilite l'intégration des étudiants, notamment juristes, arrivant en M2.

### Résultats constatés

Le nombre d'inscrits pédagogiques en M1 paraît très faible (10 les deux dernières années) comme en M2. Le taux d'évaporation entre le M1 et le M2 semble extrêmement fort puisque sur les quatre dernières années, aucun étudiant du M2 ne semble venir du M1 correspondant, même si les étudiants d'autres M1 de l'Université viennent dans le M2. Ces chiffres issus du tableau des effectifs ne paraissent pas correspondre aux effectifs annoncés dans le dossier fourni par l'établissement (12 à 25 étudiants en M1, 10 en M2 ; quatre à six étudiants du M1 vont dans le M2).

Les taux de réussite globaux montrent un taux d'échec des inscrits pédagogiques de près de 50 % en M1 (20 % environ en M2), ce qui paraît élevé et questionne sur la qualité du recrutement. Aucune précision n'est donnée sur ce point dans le dossier. Pour autant, le taux de réussite des étudiants juristes dans ce master d'économie (100 %) atteste de l'efficacité du dispositif d'aide à la réussite mis en place pour ce public.

Le suivi des étudiants est réalisé de deux manières : via une enquête de l'établissement qui présente de très faibles taux de réponse et par la direction du diplôme (e-mail, réseaux sociaux). Sur la base de certaines enquêtes dont on ne peut apprécier complètement la fiabilité, les débouchés des étudiants semblent correspondre aux objectifs du master. Ainsi, l'insertion professionnelle est rapide (emplois immédiatement en contrats à durée indéterminée - CDI pour banque et finance, emplois en contrats à durée déterminée - CDD puis CDI pour l'expertise). Les débouchés semblent donc nombreux et alignés sur les objectifs affichés de la formation.

On peut noter deux poursuites en doctorat avec financement (contrat doctoral et convention industrielle de formation par la recherche - CIFRE), confirmant que la formation prépare bien à la recherche. On aurait néanmoins pu penser que davantage d'étudiants s'orienteraient vers le doctorat.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Positionnement très clair du diplôme et bons débouchés professionnels.
- Qualité des intervenants tant universitaires que professionnels, spécialistes du domaine.

- Dimension internationale en développement.
- Qualité de l'adossement recherche.

### Principaux points faibles :

- Fragilité des effectifs en M1 comme en M2.
- Liens avec les licences cibles à caractère bi-disciplinaire droit et économie qui paraissent peu clairs et peu lisibles.
- Faible intervention de professionnels.
- Peu de réponses à l'enquête sur l'évaluation des enseignements et d'insertion par les étudiants comme à l'enquête de suivi des diplômés.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Économie du droit* de l'Université Paris Nanterre est bien positionné dans le paysage universitaire français et permet à ses diplômés d'occuper des postes en adéquation avec ses objectifs. Ces bases solides devraient permettre à l'équipe pédagogique de se concentrer à la fois sur les menaces et sur les opportunités encore insuffisamment exploitées de la formation.

Concernant les menaces, un effort devrait être fait pour accroître la lisibilité et l'attractivité de la formation en M1 pour tous les étudiants provenant des différentes licences proposant de la bi-disciplinarité droit et économie mais aussi pour limiter les pertes entre le M1 et le M2. Une plus forte implication de professionnels dans la formation devrait renforcer l'attractivité de la formation et la préparation des étudiants aux métiers visés.

Concernant les opportunités, l'équipe devrait continuer à s'appuyer sur les réseaux internationaux en économie du droit dans lesquels elle est impliquée pour accroître les échanges d'étudiants entre des universités disposant de centre de recherche reconnus en économie du droit. Enfin, un effort marqué devrait être réalisé pour améliorer les taux de retour des enquêtes réalisées par l'établissement sur les enseignements mais aussi l'insertion, afin d'avoir des indicateurs fiables de qualité de la formation.

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

## MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* est proposé par l'unité de formation et recherche (UFR) de Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI) de l'Université Paris Nanterre. Ce master est destiné à former des entrepreneurs ou des managers à la fois autonomes, innovants, multi-compétents, travaillant dans des entreprises de toutes les tailles. La première année (M1) demeure généraliste. La seconde année (M2), ouverte à la formation par alternance et à la formation continue, est tournée vers le management de la petite et moyenne entreprise (PME) ou la réalisation d'un projet entrepreneurial.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Les objectifs, les programmes et les attendus du master <i>Entrepreneuriat et management de projets</i> sont définis de manière claire et structurée. Cette formation entend doter l'étudiant d'un esprit entrepreneurial et de toutes les connaissances et compétences lui permettant d'agir en entrepreneur, et ce dans différents contextes (jeune pousse - <i>start up</i> , PME, entreprise de taille intermédiaire - ETI, grand groupe, etc.) ou secteurs (commerce, industrie, services), économie sociale et solidaire comprise. Les enseignements de M1 et de M2 sont plutôt généralistes ; les modules proprement orientés vers les spécificités du management de la PME ou de l'entrepreneuriat restant périphériques. Le contenu pédagogique du master n'est donc pas totalement approprié aux finalités. En l'état, cette formation correspond davantage à un master généraliste avec une connotation entrepreneuriale ou orientée vers les PME. Du fait de sa finalité, le master <i>Entrepreneuriat et management de projets</i> favorise toutefois l'apprentissage par l'action et par projet. Enfin, la formation ne comprend pas de délocalisations à l'étranger.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
Le dossier fourni par l'établissement précise bien le positionnement du master <i>Entrepreneuriat et management de projets</i> . Pour s'en tenir aux universités publiques, il existe trois formations de ce type en Île-de-France, et une quinzaine au niveau national. Compte tenu de l'appétence pour ce type de formation, le master <i>Entrepreneuriat et management de projets</i> de l'Université Paris Nanterre ne semble pas menacé. Il est attractif et son vivier demeure encourageant. Le fait qu'il soit proposé en contrat de professionnalisation et en formation continue démontre une préoccupation forte d'immersion dans les milieux professionnels. Cependant, si ce



master entend se distinguer par sa forte orientation entrepreneuriale, il semble, à la lecture du programme ou de la fiche déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), que cet élément ne soit pas aussi distinctif que cela. Pour ce qui concerne son adossement à la recherche, le master s'appuie sur les enseignants-chercheurs du Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS), un laboratoire couvrant un champ assez large intéressant le contenu de la formation. Tout en étant fortement orienté vers la professionnalisation, ce master remplit donc sa mission de sensibilisation à la recherche. En outre, le dossier mentionne des contacts de plus en plus intenses avec les milieux franciliens innovants et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs (incubateurs, *fab labs*, résidences entrepreneuriales, écoles d'ingénieurs, etc.). Enfin, il convient de remarquer les efforts fournis par l'équipe pédagogique du master pour le faire rayonner au niveau européen. A été ainsi ouvert un nouveau parcours franco-allemand avec l'université de Dresde (Saxe), et ce même si la mobilité internationale des étudiants est peu développée. Le M2 est commun pour des étudiants français et allemands ; il comprend, pour les Français, un stage en Allemagne.

### Organisation pédagogique

L'organisation du master *Entrepreneuriat et management de projets* repose sur un M1 sous forme de tronc commun généraliste partagé avec d'autres mentions de masters de l'Université Paris Nanterre et sur un M2 comportant quelques unités d'enseignement (UE) consacrées au management des PME. L'enseignement généraliste représente sur les quatre semestres de master environ 70 % des volumes. Il semble manquer des enseignements portant sur le plan d'affaire (*business plan*), les spécificités des PME et de la jeune pousse (*start up*), la levée de fonds, l'accompagnement entrepreneurial, l'entrepreneuriat innovant dans le numérique, etc. D'ailleurs, la fiche du master déposée au RNCP illustre bien ces manques. Il serait utile de l'actualiser en mettant en exergue les compétences spécifiquement entrepreneuriales apportées par la formation. Plus de 50 % des enseignants du master sont des enseignants-chercheurs, ce qui est un taux élevé. Le M2 est ouvert à l'alternance et à la formation continue. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est assez active : trois personnes ont pu obtenir le master par ce biais. Le M2 comprend la rédaction d'un mémoire de stage ou d'un mémoire de création d'entreprise si les étudiants obtiennent le statut d'étudiant entrepreneur et qu'ils exercent en incubateur. Cela ne concerne qu'un à deux étudiants par an, ce qui reste faible. Les étudiants peuvent se faire accompagner dans le montage, le financement et la valorisation de projets ou de création d'entreprise. Toutefois, le véhicule proposé est inapproprié puisqu'il s'agit du Service général de l'action culturelle et de l'animation du campus (SGACAC). En revanche, outre des mises en situation professionnelle et des suivis individuels, aucun dispositif original d'aide à la réussite n'est mentionné dans le dossier. Quant à la préparation internationale des étudiants, il n'est question en réalité que de cours dispensés en anglais. L'apprentissage du et par le numérique utilise des outils classiques. Il est toutefois envisagé de mettre à disposition un outil collaboratif à destination des étudiants. Cela apporterait une réelle originalité et un avantage certain pour eux.

### Pilotage

La structure de la coordination pédagogique du master *Entrepreneuriat et management de projets* est définie de manière précise. Celle-ci est principalement assurée par des enseignants-chercheurs. Le dossier montre que les réunions pédagogiques et le conseil de perfectionnement (CP) ont été scrupuleusement mis en place. Le conseil de perfectionnement satisfait, dans sa composition et dans son rôle, aux attentes du bon fonctionnement et de la bonne évolution du master. Les professionnels extérieurs et les étudiants y ont une place effective. Un souci de continuité est remarqué ; le CP intègre un ancien étudiant en plus d'un étudiant en cours de formation. Le CP a pointé le caractère trop généraliste des intitulés d'enseignement. La mise en œuvre de ses recommandations paraît compliquée, ce qui pose question. En outre, une évaluation des enseignements est mise sur pied conformément aux modalités de contrôle des connaissances et aux chartes de l'Université Paris Nanterre. Cependant, l'expression en compétences des enseignements et leur regroupement en blocs de compétences ne sera mise en place que pour l'offre de formation 2020-2024. Néanmoins, les étudiants peuvent déjà recourir à un réseau pour identifier leurs compétences en lien avec les milieux professionnels ciblés. L'effort est ici louable.

### Résultats constatés

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* de l'Université Paris Nanterre accueille à ce jour moins de vingt étudiants. Il est difficile toutefois de se faire une idée plus précise de sa sélectivité. Par contre, le taux de réussite en M2 est de 91 %, ce qui est satisfaisant. Par ailleurs, l'équipe pédagogique du master organise son propre suivi des diplômés, en plus des outils proposés par l'observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'Université Paris Nanterre. Ce suivi demeure difficile ; seule la moitié des anciens étudiants répond aux enquêtes. En 2015,

près de 70 % des diplômés ont trouvé un emploi à l'issue de la formation, dont plus d'un tiers en contrat à durée indéterminée. Le nombre de créateurs d'entreprise n'est pas mentionné dans le dossier.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Diplôme adossé à un enseignement généraliste et à une recherche solide.
- Largeur du vivier de candidats potentiels.
- Renforcement du positionnement européen avec un programme commun franco-allemand.
- Rapprochement avec les milieux franciliens innovants et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

### Principaux points faibles :

- Une formation pas assez tournée vers l'entrepreneuriat et une structure d'accompagnement des projets entrepreneuriaux étudiants peu appropriée.
- Carences dans le suivi des diplômés.
- Trop faible place du numérique.
- Faible préparation à l'international des étudiants.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* de l'Université Paris Nanterre entend répondre à une demande croissante d'étudiants souhaitant entreprendre. Adossée à de la recherche et à un enseignement généraliste, cette formation souffre toutefois de faiblesses significatives. L'aspect entrepreneurial ou les spécificités du management des PME mériteraient d'être plus développés. Situé dans un environnement francilien offrant de nombreuses formations en entrepreneuriat, ce master gagnerait à mieux se distinguer. Augmenter ses contenus en entrepreneuriat, gestion de projet et innovation, notamment numérique, passer un partenariat avec une instance ciblée ou la créer avec le soutien partiel de financements extra-universitaires serait pertinent. La mise en place d'un cursus franco-allemand est une bonne chose ; avoir à terme un positionnement européen de plus en plus marqué ajouterait à l'attractivité du master. Cependant, pour avoir un plus grand rayonnement européen, la préparation des étudiants à une mobilité internationale devra être consolidée par des dispositifs plus larges que de simples cours de langues. Enfin, la perfectibilité du suivi des étudiants diplômés est d'autant plus inquiétante que le conseil de perfectionnement du master semble bien fonctionner. Des efforts doivent donc être déployés en ce sens.



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

## MASTER FINANCE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Finance* de l'Université Paris Nanterre est une formation à vocation essentiellement professionnelle qui offre deux parcours en première année (M1), en l'occurrence un parcours mutualisé et un parcours *Business & management*, et quatre parcours en deuxième année (M2) : *Banque, finance, assurance - ingénieur d'affaires* ; *Finance d'entreprise* ; *Financement de projet - financements structurés* ; *Sciences de l'immobilier*. La formation est ouverte en formation initiale et en formation continue en M1. Elle est également organisée sur le rythme de l'alternance avec contrat de professionnalisation en M2. À l'exception du parcours *Banque, finance, assurance - ingénieur d'affaires* en formation continue, délocalisé au Luxembourg, la formation est délivrée en présentiel sur les campus franciliens de l'Université (Nanterre et La Défense).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Le M1 <i>Finance</i> , en dépit de son intitulé, est très généraliste. <i>A contrario</i> , globalement, les M2 forment avant tout aux métiers de la banque. Ce qui est un point fort au vu du bassin d'emploi visé peut cependant représenter un danger pour le M2 <i>Finance d'entreprise</i> (ou le M2 <i>Sciences de l'immobilier</i> ) dans la mesure où les enseignements proposés (et les débouchés annoncés dans le dossier) ont vocation à former à la relation banque – entreprise, par exemple, plus qu'au poste de financier d'entreprise. Les diplômés doivent pouvoir intégrer le monde professionnel dans les secteurs financiers : banque commerciale, banque privée, banque d'investissement, gestion d'actifs, assurance, mais aussi cabinets d'audit ou encore services financiers des entreprises industrielles, commerciales ou immobilières. Les connaissances et compétences visées sont clairement décrites. La délocalisation au Luxembourg d'une partie du diplôme a du sens dans la mesure où l'Université décide du programme des enseignements, du choix des intervenants, des modalités du contrôle des connaissances et du recrutement des étudiants, tandis que le <i>Luxembourg Lifelong learning center</i> assure la logistique.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
Au sein de l'Université Paris Nanterre, l'articulation avec la mention <i>Monnaie, banque, finance, assurance</i> est à revoir, notamment pour ce qui est des chevauchements sur des métiers tels qu'analyste financier ou gestionnaire d'actifs. Régionalement, la mention <i>Finance</i> se situe dans un environnement très compétitif, tout en bénéficiant d'une expérience et d'un réseau importants. Le M1 est en compétition avec le M1 <i>Finance</i> de

l'Université Paris-Dauphine, qui propose une plus grande spécialisation. Les M2 sont en compétition frontale avec d'autres formations universitaires renommées (sans compter les grandes écoles de management, mais à des tarifs différents) : master 246 *Management de l'Immobilier*, master 224 *Banque et finance*, Master 225 *Finance d'entreprise et ingénierie financière* à Paris-Dauphine, masters en finance à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, etc. Au niveau national, une formation concurrente existe à l'Université de Toulouse-Capitole (*Toulouse School of Management*, Institut d'administration des entreprises). Pour autant, la mention tire son épingle du jeu, comme en témoigne le nombre de candidatures reçues en M1 (plus de 2 000 pour 70 places).

D'une part, la spécialisation dans les métiers de la banque permet à la mention *Finance* de garder un certain avantage compétitif vis-à-vis des autres offres de formation, notamment celles des écoles de management.

D'autre part, l'articulation avec la recherche est un point fort. Elle se fait par l'intermédiaire de l'équipe pédagogique appartenant au Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS) et permet aux avancées de la recherche académique de figurer dans les enseignements et aux étudiants de M2 d'assister une fois par an à la présentation de papiers académiques lors de conférences ou de *workshops*.

Enfin, les liens avec le monde professionnel sont nombreux et approfondis : praticiens intervenant dans la formation, liens formels existant entre les responsables pédagogiques des différents parcours de la formation et les campus managers de banques (notamment Société générale et BNP Paribas), de façon à offrir un circuit court d'accès aux offres de stage ou d'emploi.

S'il n'existe pas d'accord formel avec des universités étrangères, les étudiants bénéficient des apports de professeurs étrangers (Etats-Unis, Canada, ...) invités.

### Organisation pédagogique

L'offre de formation est lisible : un M1 commun, puis une spécialisation en M2. Le M1 est très généraliste en *Sciences de gestion*. La spécialisation en finance se fait en M2. L'ensemble des parcours de M2 sont offerts en formation initiale classique, en alternance avec contrat de professionnalisation et en formation continue au sein d'un même groupe. C'est un élément de différenciation du master *Finance* au sein de son environnement concurrentiel. La description du rythme de la formation (deux à trois jours de cours pour tous les étudiants, deux à trois jours en entreprise) n'est pas assez précise pour garantir que, dans les quatre parcours de M2, les étudiants en formation initiale classique sont toujours en stage quand les étudiants en formation continue ou bénéficiant de contrats de professionnalisation sont en entreprise. La volonté de professionnalisation et d'intégration dans le monde professionnel, particulièrement dans celui des métiers de la banque, est clairement établie. Les parcours *Banque, finance, assurance* et *Financement de projet - financements structurés* font passer l'examen de certification de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ; les compétences additionnelles qui en résultent constituent un atout à l'embauche.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est correctement remplie.

La validation des acquis est possible : environ cinq demandes sont effectuées chaque année et environ deux dossiers en moyenne sont acceptés. Ces dossiers sont gérés par le service de la formation continue.

La formation propose une initiation à la recherche en M1 (démarche scientifique, etc.), qui est poursuivie en M2, mais de façon limitée.

Les outils numériques occupent une place assez importante : outre les classiques espaces numériques de travail, des examens sont organisés directement en ligne.

Des *serious games* sont proposés (sans précision). Les étudiants bénéficient du dispositif *So skilled*, élaboré au sein de la communauté d'universités et d'établissements Paris Lumières, qui ambitionne de développer l'aisance à l'oral, la confiance en soi et la créativité.

L'enseignement de l'anglais occupe une place mesurée (36 heures de travaux dirigés en M1, entre 24 et 30 heures de cours-travaux dirigés en M2). Les étudiants de M2 passent le *Test Of English for International Communication* (TOEIC). Seuls quelques cours ont lieu en anglais (à l'exception du programme 100 % en anglais jugé trop généraliste et abandonné).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est pilotée par un professeur, responsable de la mention. Le même professeur est responsable de deux parcours de M2. Un enseignant-chercheur maître de conférences (MCF) habilité à diriger des recherches est responsable des deux autres parcours de M2, alors qu'un troisième enseignant-chercheur MCF est responsable du M1. Si l'équipe qui pilote la formation est clairement identifiée, elle supporte donc une trop lourde charge de travail. L'équipe enseignante est diversifiée. Logiquement, les enseignements sont

effectués par des enseignants-chercheurs en presque totalité pour le M1 et à hauteur d'environ 40 % du volume total en M2. Les intervenants extérieurs sont également de qualité. Les cours de *Marketing stratégique*, *Gestion de la Supply Chain*, de *Ressources humaines* et de *Systèmes d'information* représentent ainsi 65 % des enseignements en M1. Le M1 ne comprend que 35 % d'enseignements en finance. Il manque des enseignements sur les fondamentaux théoriques de la finance. Les étudiants en difficulté, outre l'aide apportée par les responsables de formation, bénéficient d'une enveloppe annuelle de révision mobilisable pendant les semaines de révision tutorée lors des deux semestres du M1. Le pilotage des formations est bien organisé : un conseil de perfectionnement se réunit régulièrement avec une implication des étudiants. Ce conseil a nourri la réflexion sur les évolutions souhaitables, notamment la transformation des métiers visés par chacun des parcours de formation, l'articulation entre formation initiale et alternance, la communication ou encore l'évaluation. La formation est évaluée suivant les règles habituelles mais l'enquête menée par l'Université Paris Nanterre n'obtient qu'un faible taux de réponses (inférieur à 2 %) Les étudiants disposent d'un livret qui recense les modalités de contrôle des connaissances ainsi que le calendrier des examens dès leur arrivée, facilitant par là même le suivi de leur progression (via des examens classiques et un grand oral). Les enseignements et les exercices de mise en situation professionnelle sont transcrits en compétences, avec comme objectif l'élaboration du supplément au diplôme.

### Résultats constatés

L'effectif moyen sur la période d'évaluation est d'environ 50 étudiants en M1 et 100 étudiants en M2. Des étudiants extérieurs intègrent ainsi la formation entre les deux années. Les responsables de la formation font l'analyse que l'absence de possibilité d'alternance ou de formation continue en M1 prive la formation de certains candidats de qualité qui se dirigent vers d'autres formations offrant cette possibilité.

Les taux de réussite sont satisfaisants : 75 % en première session de M1, 94 % en M2, avec de petites disparités entre les différents parcours.

Les éléments statistiques sur la réussite et le devenir des étudiants ne sont pas suffisamment étoffés, du fait du faible taux de répondants aux enquêtes. Les informations sur les débouchés professionnels : l'insertion rapide à six mois (proche de 100 %) et les niveaux de salaires d'embauche (de 33 000 €/annuels à 47 500 €/annuels) très corrects et en rapport avec des fonctions de cadre, bien que réalistes, sont donc à considérer avec prudence.

Il est précisé que certains diplômés poursuivent une année d'études supplémentaire, notamment en optant pour des formations dans des grandes écoles de management réputées. Rares sont les cas de poursuite d'études en doctorat.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Parcours originaux en M2 : *Financement de projet - financements structurés* ; *Sciences de l'immobilier* ; *Banque, finance, assurance* au Luxembourg en formation continue.
- Qualité des intervenants académiques et praticiens.
- Environnement économique et géographique (notamment, campus de La Défense).

### Principaux points faibles :

- Manque de certains cours en Finance en M1 (économétrie de la finance, évaluation d'actifs, mathématiques pour la finance et l'assurance, *Private Equity*, etc.), par comparaison avec d'autres formations comme celles de l'Université Paris-Dauphine ou de l'Université de Toulouse-Capitole (*Toulouse School of Management*, Institut d'administration des entreprises).
- Un M2 *Finance d'entreprise* qui peut souffrir de la spécialisation sur la relation banque – entreprise.
- Description du rythme de la formation trop imprécise pour garantir que, dans les quatre parcours de M2, les étudiants en formation initiale classique sont toujours en stage quand les étudiants en formation continue ou bénéficiant de contrats de professionnalisation sont en entreprise.

- Faible taux de réponse aux enquêtes relatives à l’insertion des étudiants qui empêche d’avoir une vision précise.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le M1, peu spécialisé en finance (35 % des enseignements), pourrait être repensé afin de permettre un approfondissement de certaines matières (voir plus haut). Le projet d’un tronc commun avec les mentions *Comptabilité, contrôle, audit* et *Contrôle de gestion et audit organisationnel*, s’il représente certainement un pas en avant, devra veiller à cela. Les réorganisations devront se faire à périmètre constant en matière de corps professoral dans les années à venir, ce qui ne sera un facteur facilitant. Si l’évaluation des enseignements par les étudiants n’était pas effectuée, il conviendrait de remédier à cette situation. Le suivi du devenir professionnel des étudiants doit être amélioré. Le diplôme pourrait développer des partenariats avec des universités étrangères, permettant ainsi la mobilité des étudiants, avant l’entrée en M1, ou en année de césure entre le M1 et le M2. La sensibilisation à la recherche pourrait être accrue en M2, de façon à éveiller le goût des étudiants pour cette activité et susciter des vocations de poursuite d’études en doctorat.



## MASTER GESTION DE PRODUCTION, LOGISTIQUE, ACHATS

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion de production, logistique, achats (GPLA)* est proposé par l'unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI) de l'Université Paris Nanterre. Formant des cadres, des managers ou des consultants en logistique, il comprend trois parcours en seconde année (M2) : (1) *Logistique, production, processus, projet*, (2) *Lean management* et (3) *Achats internationaux*. Le premier est accessible en formation initiale classique à Nanterre ou en alternance à Senlis (Oise). Le deuxième se fait en alternance à Amiens (Somme). Le troisième parcours, en alternance, se déroule à Senlis.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Le master <i>GPLA</i> vise des objectifs clairs, déclinés en compétences précises, listées dans la fiche déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Il s'agit de former des cadres, des managers, des auditeurs ou des consultants opérationnels, prêts à exercer différentes fonctions liées à la chaîne logistique (approvisionnement, logistique interne, distribution), à la production de biens ou de services, au management de projet ou au contrôle de gestion industriel. Un effort significatif est réalisé pour porter à la connaissance des étudiants les débouchés de la formation. Enfin, la poursuite d'études au niveau doctoral est extrêmement faible puisqu'elle ne concerne au mieux qu'un diplômé par an.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
De nombreux établissements publics ou privés franciliens proposent un master <i>GPLA</i> ou proche. L'Université Paris Nanterre a aussi une offre conséquente en master de management. L'équipe pédagogique en charge du master <i>GPLA</i> de l'Université Paris Nanterre est consciente de ce fait. Les recouvrements sont pointés. Toutefois, ils ne portent pas atteinte à la pertinence et à la viabilité de la formation proposée. En revanche, l'analyse est moins aboutie dès qu'on s'intéresse au niveau national, alors qu'il existe de nombreuses mentions de master similaires. Le master <i>GPLA</i> bénéficie des retombées des recherches développées par le Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS). Les collaborations avec les acteurs socio-économiques sont réelles du fait de l'existence de parcours en alternance mené avec Promeo, organisme de formation de l'Union des industries et métiers la métallurgie (UIMM) localisé à Amiens. En sus, le dossier transmis au Hcéres mentionne des partenariats avec l'Association française de la <i>supply-chain</i> et de la logistique (ASLOG) ou

l'Association française des métiers de la *supply-chain* et de l'immobilier logistique (AFILOG). L'activité scientifique des enseignants-chercheurs intervenant dans le master *GPLA* permet de nouer des liens avec le ministère de la Transition écologique et solidaire. En revanche, à ce jour, les collaborations internationales sont modestes, et restent au stade embryonnaire.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du master *GPLA* repose sur une première année (M1) consistant en deux semestres exclusivement en tronc commun, sans pré-spécialisation pour le M2, ce qui est regrettable. Le M1 mutualise en fait des enseignements avec d'autres mentions de master de l'UFR SEGMI, ce qui permet aux étudiants de profiter de passerelles. Les cours sont en présentiel, ce qui est une bonne chose dans le cas où les parcours se font par alternance. Le dispositif d'admission en master par le biais de la validation des acquis est explicité et exploité : deux à trois demandes sont ainsi faites annuellement. Les deux stages sont relativement longs (trois mois minimum), le mémoire de recherche permettant aux étudiants d'instruire une question réelle d'entreprise et d'adopter la posture analytique du consultant. Il existe un accompagnement en matière de professionnalisation des étudiants. Si de nombreux professionnels interviennent pour des conférences, des visites sur sites, etc., il y a une place encore trop prépondérante des interventions d'enseignants-chercheurs, de l'Université Paris Nanterre ou d'autres établissements. Le master peut accueillir des salariés en formation continue. Enfin, la fiche déposée au RNCP est complète, et ce même si les trois parcours ne sont pas détaillés. Le numérique est utilisé de manière trop traditionnelle pour les supports de cours, la communication, alors que des chercheurs du CEROS travaillent sur le thème, par exemple, du commerce en ligne. Des jeux sont également utilisés dans la pédagogie. L'international est vu à travers la maîtrise de la langue anglaise, sanctionnée par le *Test Of English for International Communication* (TOEIC) de manière obligatoire pour le premier parcours et optionnelle pour les deux autres. Certains enseignements sont dispensés en anglais. L'international est également dû au profil des étudiants accueillis. Cette dimension de la formation vient aussi du troisième parcours *Achats internationaux*. Cependant, malgré son existence, le nombre d'étudiants en mobilité à l'étranger reste modeste (environ 25 %).

### Pilotage

Le pilotage du master *GPLA* comme une formation unique composée de deux années bien articulées existe bien, avec à sa tête trois enseignants-chercheurs et un représentant de Promeo pour le deuxième parcours. Les trois parcours de M2 ont adopté une structure composée d'unités d'enseignement (UE) homogènes, ce qui traduit une véritable ingénierie pédagogique menée en amont. Le conseil de perfectionnement n'est pas encore actif mais il est prêt. L'intervention accrue de professionnels serait bienvenue. Il est dommage que les modalités de contrôle de connaissances, qui sont par ailleurs habituelles en master, ne soient pas toutes présentées dans le dossier. Les modalités de travail des jurys sont claires et communiquées aux étudiants, notamment dans le livret pédagogique. Il n'y a pas de portefeuille de compétences, mais les responsables du M2 proposent déjà un supplément au diplôme précisant les compétences acquises à l'issue de la formation.

### Résultats constatés

En M1, le master *GPLA* attire des étudiants surtout extérieurs à l'Université Paris Nanterre, ce qui est dommage, malgré l'augmentation des candidats internes. L'attractivité extérieure de la formation est donc bonne. En M2, la situation est meilleure, en particulier depuis 2014 : le nombre d'étudiants issus du M1 augmente, pour représenter actuellement 79 % de l'effectif actuel en M2. Les taux de réussite sont élevés (90 % en M1, quasiment 100 % en M2), conséquence d'une sélection significative. En M1, seulement un candidat sur dix est retenu ; un sur trois pour une admission directe en M2. L'insertion professionnelle paraît satisfaisante, car rapide (un mois et demi pour trouver un emploi), et en cohérence avec la formation. Toutefois, de l'aveu même de l'équipe pédagogique, les taux de retour sont assez faibles. Le parcours *Lean management* est récent ; il n'y a pas de diplômés à ce jour. Enfin, la poursuite en doctorat est extrêmement faible.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Pertinence et diversité des parcours de M2.
- Adossement solide à la recherche.



- Collaboration avec des acteurs socio-économiques variés.

#### Principaux points faibles :

- Intervention insuffisante de la part des professionnels.
- Suivi des diplômés perfectible.
- Une internationalisation insuffisante.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *GPLA* de l'Université Paris Nanterre répond aux attentes du marché de l'emploi et correspond à ce que l'on trouve dans de nombreux établissements proposant des formations similaires. Sans revenir sur les points forts ou faibles listés ci-dessus, il serait bienvenu de davantage différencier le master *GPLA* de l'Université Paris Nanterre des formations franciliennes similaires. Développer les aspects numériques, internationaux, managériaux, se focaliser sur la logistique de distribution, sur les plateformes, sur la logistique durable, la logistique urbaine du dernier kilomètre, seraient des perspectives de développement intéressantes à proposer aux responsables pédagogiques dudit master.

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 : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Créé en septembre 2009, le master *Gestion des ressources humaines* de l'Université Paris Nanterre est une formation généraliste en gestion la première année (M1) puis spécialisée en gestion des ressources humaines la seconde année (M2), avec un accent mis sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise. Délivrée uniquement en présentiel au sein de l'unité de formation et recherche (UFR) Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI), elle comprend un total de 442 heures la première année, puis 415 heures la seconde année. C'est une formation initiale classique dont la professionnalisation s'appuie sur un stage en entreprise de quatre mois en M1 et en M2. Elle accueille également des publics en formation continue.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La formation expose très clairement ses objectifs et les compétences attendues. Le choix de la pluridisciplinarité a été réalisé dans les enseignements de M1 (on comprend alors en filigrane que les cours de M1 sont mutualisés entre plusieurs masters). La spécialisation ne s'effectue qu'en M2. On apprécie la part importante réservée à l'enseignement de la langue anglaise (70 heures). Au final, les connaissances étalées sur quatre semestres permettent d'atteindre les objectifs de la formation.</p> <p>Les débouchés sont renseignés et cohérents avec la finalité affichée. Ils sont, par ailleurs, en adéquation avec les attendus d'un niveau master.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>De nombreux masters <i>Gestion des ressources humaines</i> existent au niveau national. Au niveau de l'établissement, trois autres masters ayant la même finalité disciplinaire sont listés. La formation tente de se différencier par son accent porté sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise et sur une démarche réflexive des pratiques de la fonction ressources humaines, mais cela reste une différenciation limitée.</p> <p>La formation est adossée au Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS). On apprécie l'implication des étudiants dans différentes manifestations de recherche.</p> <p>Les relations avec des partenaires socio-économiques sont aujourd'hui peu développées. Le développement évoqué d'un futur partenariat avec l'Association nationale des directeurs de ressources humaines peut</p>

constituer une ressource pertinente.

Quelques coopérations internationales sont indiquées par le biais d'invitations d'enseignants étrangers. Cette pratique nous paraît tout à fait pertinente au regard de l'accent mis sur l'enseignement de l'anglais. Rien n'est indiqué sur la mobilité étudiante.

### Organisation pédagogique

Le M1 offre un contenu pluridisciplinaire en management. La maquette de cours ne fait pas état de cours optionnel alors que le dossier fait référence à « l'option ressources humaines du M1 ». On ne sait rien de l'intitulé des autres options. Il serait effectivement préférable que le M1 propose une spécialisation progressive vers le M2, or très peu de cours sont consacrés à la fonction ressources humaines en M1. Le M2 propose une approche pluridisciplinaire (gestion, droit, psychologie, anglais) de la fonction ressources humaines. On regrettera que les différentes activités de la fonction (formation, recrutement, évaluation, rémunération, etc.) soient si peu développées (40 heures) comparativement à l'unité d'enseignement (UE) de *Psychologie* (100 heures) par exemple.

Les modalités d'enseignements mises en place sont classiques. Peu de formation continue ou de reprise d'études sont présentes, sans que la cause en soit analysée. Le processus de validation des acquis de l'expérience n'est pas décrit et peu mobilisé.

Un stage est réalisé chaque année (en M1 et en M2) et les missions décrites sont en adéquation avec les objectifs de la formation. On regrette qu'il ne soit pas fait mention d'une soutenance pour le mémoire de stage. On apprécie la nature des projets collectifs qui, en encourageant les contacts avec le milieu socioéconomique, contribuent à renforcer la professionnalisation des étudiants. Rien n'est dit, en revanche, sur leur mode d'évaluation.

La fiche répertoire national de certifications professionnelles (RNCP) est jointe au dossier et présente relativement clairement la formation.

Le lien avec la recherche est suffisant au sein de la formation puisqu'il se traduit par une formation à la méthodologie de la recherche, un mémoire, ainsi que l'implication des étudiants dans différentes manifestations de recherche.

L'utilisation du numérique reste très traditionnelle, avec une plateforme de dépôt de supports de cours. En matière de pédagogie innovante, certaines expérimentations sont faites, principalement en lien avec le cours de communication. On regrette que cela ne soit pas davantage développé dans les autres matières (des exercices de simulation de situation sont, par exemple, proposés à la marge).

La place de l'international dans la formation pourrait être renforcée car elle se traduit pour l'instant par la possibilité de réaliser un stage à l'étranger pour les étudiants (seuls 4 % des étudiants choisissent pour l'instant cette option) et l'accueil d'enseignants étrangers.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est composée à quasi exclusivité d'enseignants-chercheurs, docteurs ou doctorants. Trop peu de place est laissée pour les intervenants professionnels nécessaires à la professionnalisation des étudiants.

Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites et les réunions sont nombreuses. Le conseil de perfectionnement est en place et on apprécie qu'étudiants et professionnels y soient représentés. Il donne lieu à des comptes-rendus permettant de faire remonter des points d'amélioration. Les enseignements font l'objet d'une évaluation sans que les modalités précises (respect de l'anonymat, par exemple) y soient décrites. Les modalités de contrôle des connaissances sont relativement classiques. L'approche par compétences est un projet en cours. Il n'y a pas de dispositif de suivi des compétences.

Aucun dispositif de mise à niveau, de passerelles ou de dispositif favorisant l'orientation et la réussite des étudiants n'est indiqué dans le dossier.

### Résultats constatés

Il est regrettable que rien ne soit indiqué sur le parcours d'origine des étudiants du master. Les effectifs du M1 sont en moyenne de 14 étudiants dans « l'option ressources humaines » dont la majorité sont dits « issus de

l'extérieur » et sans qu'il soit précisé l'effectif total (toutes options confondues) du M1. Seulement la moitié des effectifs poursuivent sur le M2. Cela interroge sur l'attractivité de la formation. La cause indiquée relèverait de l'absence de formation en apprentissage. Les effectifs du M2 sont en moyenne de 18 étudiants.

Les taux de réussite sont corrects. Ils sont de 85 % en moyenne en M1 et de 90 % en moyenne en M2.

Une enquête est réalisée par les services de l'université sur le devenir des étudiants mais le taux de réponse ne permet pas de tirer des enseignements. Il est donc très fortement dommage de ne pouvoir apprécier le taux d'insertion professionnelle des diplômés, ainsi que, et surtout, l'adéquation d'insertion professionnelle avec les objectifs affichés de la formation. Dans le prolongement, le taux de poursuite d'études n'est pas indiqué.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bon lien avec la recherche.
- Existence de projets tutorés en coopération avec des entreprises.

### Principaux points faibles :

- Absence d'informations sur le devenir des étudiants.
- Part insuffisante des intervenants issus du monde professionnel.
- Contenu des enseignements sur les activités de la fonction ressources humaines peu développé au regard des enseignements en droit et psychologie.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Gestion des ressources humaines* est en concurrence avec des nombreuses autres formations poursuivant le même objectif au niveau local et national. Il propose de se différencier en mettant l'accent sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cependant les effectifs du master évoluent peu d'une année sur l'autre. Le projet actuel de faire évoluer le master vers une formation en apprentissage ne peut être qu'encouragé afin d'améliorer son attractivité. Sans négliger la dimension réflexive de la formation, il sera nécessaire d'approfondir le contenu opérationnel des différentes activités de la fonction ressources humaines (formation, recrutement, évaluation, rémunération). Dans cette perspective, mettre en place une spécialisation davantage progressive entre le M1 et le M2 consolidera ce projet.

Les projets de coopérations avec des entreprises et des associations professionnelles sont à encourager davantage. Ils doivent notamment permettre d'aboutir à un accroissement de la part des intervenants issus du milieu professionnel dans la formation.

Il paraît enfin indispensable que la formation mette en place sa propre enquête sur le devenir des diplômés, ou bien qu'elle accompagne plus fortement l'enquête existante afin d'obtenir des résultats suffisants pour corriger, si besoin, ses orientations.



## MASTER MANAGEMENT

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management* de l'Université Paris Nanterre est une formation généraliste et classique en management en deux années ouverte aux étudiants en formation initiale et continue. Les enseignements sont dispensés sur le campus de l'Université Paris Nanterre et à La Défense (pôle universitaire Léonard de Vinci). La première année du master (M1) comprend 444 heures d'enseignements (cours magistraux, travaux dirigés, travaux pratiques) et la deuxième année (M2) année 198 heures de cours magistraux.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
La double finalité de ce master est clairement présentée : soit préparer les étudiants à l'entrée en doctorat en <i>Sciences de gestion</i> pour des carrières d'enseignants-chercheurs, soit former les étudiants aux métiers du conseil et des études en management dans des cabinets de conseil ou en entreprise (organisation, audit interne, qualité, ressources humaines, systèmes d'information) dans le cadre de l'accompagnement des dirigeants dans l'élaboration de stratégies. Les objectifs de la formation sont présentés sur le site de l'Université et donc accessibles aux étudiants et aux parties prenantes. Très classiquement, la brochure de la formation est diffusée dans les salons et journées portes ouvertes. Le contenu des enseignements est globalement cohérent avec ces objectifs. Cette formation se caractérise par une orientation recherche fortement accentuée en M2. Mais on note une différenciation de ce contenu entre les deux années du master, avec des enseignements de M1 axés sur le renforcement des fondamentaux en management, ce qui répond aux objectifs de professionnalisation, et des enseignements de M2 relevant plus de la recherche que de la professionnalisation. Autrement dit, le master s'organise autour d'un M1 généraliste à visée professionnelle et d'un M2 axé sur l'acquisition de connaissances et compétences en recherche, ce qui l'éloigne de la finalité professionnelle affichée.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
La formation est proche de formations du site de Paris Nanterre. Elle est positionnée comme la poursuite de la licence <i>Économie et gestion</i> de l'Université Paris Nanterre, et plus spécifiquement du parcours de troisième année (L3) <i>Gestion</i> . Toutefois, en l'absence de précisions à ce sujet dans le document d'autoévaluation de la formation et dans le document champ de formations <i>Économie, management, organisations</i> , il est difficile d'identifier ces formations proches. Il existe également des formations similaires au niveau régional. Mais s'il est

mentionné qu'elle se distingue toutefois de ces formations, les éléments de distinction avancés (« importance accordée à l'acquisition de connaissances théoriques et méthodologiques en sciences des organisations, ainsi qu'au développement de compétences de mise en œuvre d'une démarche de recherche méthodique et rigoureuse ») mériteraient d'être précisés. Par ailleurs, aucune information sur le positionnement de ce master au niveau national n'est donnée.

La formation souffre de l'absence de partenariats formels avec des acteurs de son environnement socio-économique, ce qui peut être préjudiciable aux étudiants en quête d'un stage, comme à ceux qui sont en quête de terrains de recherche. L'absence de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers dans les deux possibles orientations est tout aussi préjudiciable aux étudiants. Même s'il est spécifié que les étudiants sont préparés à la mobilité internationale, là aussi les éléments avancés sont peu convaincants : relationnel des enseignants-chercheurs avec des chercheurs internationaux, lecture d'articles de recherche des meilleures revues internationales...

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible. Le M1 propose en présentiel avec une répartition équilibrée en termes de volumes horaires et d'unités d'enseignement (UE), cinq au troisième semestre et cinq au quatrième, des enseignements généralistes en finance, contrôle de gestion, marketing, techniques quantitatives de gestion, droit, stratégie, management, entrepreneuriat, audit. Un enseignement d'initiation à la recherche (techniques quantitatives) doit pré-spécialiser les étudiants. Ces enseignements sont complétés par deux UE d'anglais et une UE dédiée au stage. La spécialisation dans le domaine de la recherche est proposée en M2 avec trois grandes catégories d'enseignements : fondements des sciences de gestion, méthodologie de la recherche et deux séminaires thématiques. On note aussi un faible nombre d'heures en présentiel étudiant en M2 (192 heures). On suppose que cette faiblesse est compensée par l'accentuation des travaux de recherche à mener par les étudiants.

On note une interruption de cette formation, le M2 n'ayant pas été ouvert en 2016-2017. Les raisons de cette interruption ne sont pas précisées.

Les modalités d'adaptation de ce master aux étudiants ayant des contraintes particulières ne sont pas mentionnées. De plus, le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) n'est pas décrit. Il est juste spécifié que la formation n'a pas délivré le diplôme par la VAE depuis 2014-2015.

La professionnalisation des étudiants est axée sur la réalisation d'un stage en M1 et M2. Les modalités de ce stage en M1 (durée, encadrement, évaluation...) ne sont pas précisées. Le stage de M2, encadré par un tuteur de l'équipe pédagogique, est de quatre mois minimum. Mais sa durée maximum n'est pas spécifiée. Le tableau des enseignements 2017-2018 indique une UE « mémoire » en M2 avec la réalisation d'un mémoire de recherche. Cependant, la distinction entre mémoire de recherche et de stage à visée professionnelle n'est pas claire. Elle ne l'est pas plus dans le document d'autoévaluation de la formation.

Les deux années de la formation ne sont pas ouvertes à l'apprentissage. Mais il est vrai que le contenu des enseignements de M2 semble peu compatible avec cette ouverture. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est lisible, du moins en ce qui concerne le parcours professionnel. Eu égard à la finalité de la formation, l'adossement à la recherche est réel en M2 : les enseignants du M2 sont tous enseignants-chercheurs et pour la plupart membres du département Gestion de l'Université Paris Nanterre (probablement le département scientifique) et du pôle organisations et processus organisationnels du Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS). Les intervenants extérieurs en épistémologie sont membres du Collège de philosophie du management, ce qui est cohérent, et enseignants-chercheurs. Les étudiants de M2 doivent aussi réaliser des travaux de recherche obligatoires et sont invités à participer aux manifestations scientifiques du CEROS. L'utilisation du numérique est très traditionnelle avec l'utilisation de la plateforme *Moodle* et une formation aux logiciels d'analyse de données qualitatives et quantitatives, certes utile aux diplômés pour leurs travaux de recherche ou leur insertion professionnelle. En outre, aucune pédagogie innovante n'est citée. L'enseignement de l'anglais est limité à deux UE en M1. Cela surprend, les chercheurs étant incités à mener des recherches en langue anglaise au plan international et les étudiants qui visent des emplois dans le conseil en management pouvant être appelés à travailler en contexte international.

La démarche accentuant la sensibilité à l'intégrité scientifique et à l'éthique dans la formation des étudiants est judicieuse.

### Pilotage

Les deux années de master sont sous la responsabilité d'enseignants-chercheurs. La composition de l'équipe pédagogique de M1 n'est pas précisée. Celle de M2 comprend uniquement des enseignants-chercheurs (mais des enseignants-chercheurs sont mentionnés en tant qu'intervenants professionnels), ce qui peut éloigner cette formation de sa visée professionnelle. L'évaluation des enseignements par les étudiants de M1 n'est pas mentionnée. Celle des enseignements de M2 est actuellement limitée à une réunion semestrielle entre le responsable de la formation et les délégués de la promotion. Le premier conseil de perfectionnement est prévu en novembre 2018. Les modalités d'évaluation des connaissances et celles de fonctionnement des jurys sont à préciser. L'équilibre volume horaire / crédits européens est globalement respecté dans les deux années du master. L'approche par compétence a été initiée : elle l'est pour la première fois dans le livret pédagogique 2018-2019 et les étudiants peuvent acquérir des compétences additionnelles dès la L3 avec un « bonus au diplôme » donnant lieu à un relevé de notes spécifique et des indications sur les compétences acquises, bien que le bonus au diplôme ne soit pas encore intégré dans l'annexe descriptive au diplôme. Les dispositifs spécifiques d'aide à la réussite sont très classiques et concernent surtout les étudiants choisissant une orientation vers la recherche. Chaque enseignant définit la modalité d'évaluation des connaissances acquises de son propre cours. On note enfin un usage abusif du terme « élève » dans l'autoévaluation de la formation alors que la formation s'adresse à des étudiants.

### Résultats constatés

Le peu d'informations données sur les effectifs de la formation souligne leur faiblesse ; sept inscrits en 2014-2015, quatre inscrits en 2015-2016 et sept inscrits en 2017-2018. Il manque d'ailleurs des précisions sur l'effectif global de la formation et sa répartition entre M1 et M2. Même si le nombre d'inscrits en M2 a progressé en 2017-2018 (douze étudiants en formation initiale et un étudiant en formation continue), l'attractivité de ce master peut donc être discutée.

Les taux de réussite ne sont pas précisés. Les documents d'enquête sur le devenir des étudiants de M2 des années 2014-2015 et 2015-2016 sont parfois peu lisibles et mal ou non renseignés. Il a été indiqué que trois étudiants de ces deux années se sont inscrits en thèse à la sortie de la formation. Le recours depuis 2018 à la gestion électronique de documents dédiée à l'offre de formation (GED-ODF) de l'établissement devrait toutefois faciliter le suivi de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un programme de formation à la recherche et par la recherche bien construit.
- Une approche par les compétences proposée en amont du master dès la L3.
- Une forte présence d'enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique.
- Une orientation pédagogique favorisant les connaissances avancées et approfondies du management.

### Principaux points faibles :

- Une absence de partenariats avec des acteurs clés pour le développement de ce master : acteurs de l'environnement socio-économiques et établissements d'enseignement supérieur étrangers.
- Des promotions avec un très faible nombre d'inscrits.
- Un M2 qui semble peu professionnalisant.
- Un manque d'analyse de l'articulation entre M1 et M2.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management* de l'Université Paris Nanterre a fait l'objet d'une nouvelle direction. Cette nouvelle direction laisse transparaître quelques points faibles de la formation. C'est pourquoi nous recommandons de redéployer la formation en :

- positionnant clairement le M2 sur deux possibles orientations : professionnalisation et recherche ;
- valorisant sa dimension professionnelle en M2 par l'alternance via des contrats d'apprentissage et de professionnalisation et la formalisation de partenariats avec les acteurs socio-économiques de son environnement ;
- développant sa dimension internationale par des *visitings (in/out)*, des partenariats avec des entreprises et des groupes opérant à l'international et avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers ;
- développant des partenariats ou, au moins, des actions de communication avec ou auprès d'autres universités ou d'écoles de commerce de la région qui ne disposent pas de master en management orienté vers la recherche ;
- explorant les offres possibles de la Convention industrielle de la formation par la recherche (CIFRE), qui constituent une modalité articulant la dimension théorique et la dimension empirique dans les études doctorales, afin de permettre aux futurs étudiants doctorants de pouvoir, si besoin, se réorienter plus facilement vers les métiers de conseil et d'audit.

Les responsables du master *Management* de l'Université Paris Nanterre ont bien saisi certains de ces enjeux et assurent avoir engagé une partie des actions dans ce sens. Nous ne pouvons donc que les encourager à poursuivre ces actions.





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 Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management de l'innovation* est proposé par l'unité de formation et recherche (UFR) de Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI) de l'Université Paris Nanterre. Ce master offre une initiation à la recherche sur les transformations des modes de fonctionnement des organisations. Dispensé en formation initiale classique, il vise les métiers de l'enseignement supérieur ou du conseil en organisation. La seconde année (M2) propose deux parcours : *Gestion et dynamique des organisations* (GDO) et *Management des organisations et des politiques publiques* (MOPP).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Le programme du master <i>Management de l'innovation</i> correspond à une formation académique en sciences de gestion, notamment pour ce qui concerne les thèmes de l'innovation organisationnelle et du changement organisationnel. L'innovation visée par ce master n'est donc pas le développement de nouveaux produits ou services. Le master <i>Management de l'innovation</i> vise clairement la formation de futurs enseignants, enseignants-chercheurs ou chercheurs. Le dossier fourni par l'établissement mentionne toutefois la possibilité, pour les diplômés, d'intégrer comme cadres des entreprises ou des institutions publiques. Les enseignements sont cohérents avec les premiers métiers cités. Les unités d'enseignement (UE) des parcours <i>GDO</i> et <i>MOPP</i> sont par ailleurs distinctes.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
Le master <i>Management de l'innovation</i> fait partie de l'offre de masters de l'Université Paris Nanterre, d'où une première année (M1) de tronc commun mutualisée avec d'autres mentions de masters de l'UFR SEGMI. Le dossier ne donne pas de d'indication sur la place du master <i>Management de l'innovation</i> au niveau francilien ou national. Il est juste fait mention d'une originalité de l'offre, sans possibilité de comparaison avec l'existant. Le dossier ne mentionne pas plus clairement les laboratoires sur lesquels s'appuie ce master pourtant orienté recherche. Sont indiqués des partenariats avec deux écoles d'ingénieur, l'École des mines ParisTech et l'École polytechnique, et l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Malheureusement, ceux-ci ne sont pas détaillés. On ignore s'ils font l'objet de conventions formelles (hors le cas de la collaboration avec l'École des mines ParisTech) et quels sont leurs apports effectifs. Il aurait été judicieux de développer cet aspect pour juger

de l'intensité des collaborations avec des laboratoires de l'ESCP, le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique ou encore le Centre de gestion scientifique (CGS) de l'École des mines ParisTech. Enfin, aucune indication n'est apportée quant aux relations avec le monde socioéconomique francilien ou aux partenariats internationaux.

### Organisation pédagogique

Le master *Management de l'innovation* s'affiche comme une formation orientée recherche académique, mais très ouverte quant à son recrutement. Elle admet des étudiants de diverses origines disciplinaires et peut intégrer des professionnels confirmés. Le M1 partage un tronc commun avec les masters *Management stratégique et international* (MSI), *Gestion de production, logistique, achats* (GPLA) et *Marketing opérationnel international* (MOI) de l'Université Paris Nanterre. Un stage est obligatoire en M1, mais pour une durée non précisée dans le dossier. En M2, il y a un tronc commun de six unités d'enseignement (UE) théoriques auquel s'ajoutent des séminaires libres de recherche et cinq UE sur les thèmes des mutations organisationnelles contemporaines. L'ensemble des UE forme un panel très large. Aucun dispositif visant la professionnalisation hors monde académique n'est prévu. Le M2 n'oblige qu'à la rédaction d'un mémoire de recherche. L'absence de données du dossier ne permet pas de se prononcer clairement sur la pertinence ou l'originalité du master *Management de l'innovation* de l'Université de Paris Nanterre. Le recours au numérique se contente de la possibilité de dépôts de cours, documents et devoirs en ligne, mais aucune information n'est fournie sur l'importance d'un tel usage. Dans l'ensemble, le master s'appuie sur les ressources fournies par l'Université Paris Nanterre, sans réelle spécificité liée à la mention. C'est plutôt regrettable pour une formation proposant des enseignements sur l'innovation. La préparation à l'international des étudiants n'est pas mentionnée non plus, ce qui est dommage pour un master orienté recherche. Enfin, celui-ci est multisites.

### Pilotage

Le master *Management de l'innovation* est piloté par un collège d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre et de l'École des mines ParisTech. L'implication dans le pilotage de la formation des deux autres partenaires, à savoir l'École polytechnique et l'ESCP, n'est pas définie dans le dossier. Ce master dispose d'un conseil de perfectionnement se réunissant annuellement. Ce conseil comprend des enseignants-chercheurs, des professionnels non précisés dans le dossier, des anciens diplômés et des étudiants en cours de formation. Cependant, aucune référence à des préconisations de ce conseil n'est donnée dans le dossier. De même, on ne sait pas si une évaluation des enseignements est réalisée. Il est tout aussi impossible d'apprécier l'équilibre entre les enseignements assurés par des académiques et ceux des professionnels en activité. Les évaluations et le suivi des acquis de compétences se font de manière classique, avec des examens, mais aussi, chose plus originale, avec un entretien de bilan semestriel. Malheureusement, le dossier fourni par l'établissement ne détaille pas ces deux derniers points.

### Résultats constatés

Le master *Management de l'innovation* est surtout attractif pour des étudiants externes, par exemple via Campus France, souhaitant s'inscrire en M2, le flux de candidats en M1 semblant baisser de façon significative (de 200 en 2016 à 56 pour 2017). Les candidats admis seulement en M2 représentent entre 42 % et 54 % des effectifs selon les parcours. De plus, en M2, le volume des effectifs est irrégulier, avec une baisse des inscrits au parcours *GDO* et une croissance de ceux rejoignant le parcours *MOPP*. Le taux de réussite, notamment dans le parcours *GDO*, est trop faible pour un master ; il avoisine 50 %. Le taux de poursuite en doctorat serait de 55 % en moyenne, ce qui correspond à l'orientation recherche du master *Management de l'innovation*. Point intéressant : presque la moitié des étudiants poursuivant au niveau doctoral ont eu une activité professionnelle. Toutefois, les enquêtes fournies par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), avec 63 % de réponses en moyenne, ne corroborent pas cette information pour 2017/2018. Dans l'ensemble, les résultats du master paraissent insatisfaisants, notamment pour ce qui concerne le devenir doctoral des diplômés ou leur insertion dans le monde professionnel hors-secteur académique. On ignore ainsi combien ont pu, suite au master, bénéficier pour leur doctorat d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Le dossier, dans l'ensemble, reste très vague. Incomplet sur les résultats obtenus, il ne permet pas d'évaluer la pertinence réelle du master *Management de l'innovation*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation disposant de ressources académiques de très bon niveau.
- Programme d'ensemble à la fois varié et cohérent.
- Possibilité de reconversion pour des professionnels.

### Principaux points faibles :

- Attractivité variable.
- Faibles taux de réussite et de poursuite en doctorat pour un master orienté vers la recherche.
- Positionnement nanterrien et régional mal défini.
- Dossier fourni par l'établissement incomplet et trop vague sur des points importants, par exemple les partenariats, les parcours doctoraux ou l'insertion professionnelle des diplômés hors du monde académique.
- Intitulé ne reflétant pas le contenu de la formation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management de l'innovation* s'appuierait sur des collaborations avec des grandes écoles franciliennes prestigieuses, le conditionnel étant de rigueur tant le dossier est incomplet. Un recours accru au numérique, une réelle préparation à la mobilité internationale des étudiants, un suivi rigoureux de leur insertion professionnelle hors monde académique ou de leur parcours doctoral, notamment s'il est adossé à une CIFRE, seraient sans doute des éléments à développer pour renforcer l'attractivité de la formation au niveau francilien, voire national. Il serait tout aussi utile de renforcer les liens avec des partenaires académiques et scientifiques franciliens pour mieux positionner la formation dans l'offre régionale. Enfin, l'intitulé de la mention prête à confusion ; contrairement à ses homonymes, le master *Management de l'innovation* ne traite pas d'innovation de produit ou de service.

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

## MASTER MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management stratégique*, délivré par l'Université Paris Nanterre, propose une formation au management stratégique dans un environnement international (et multiculturel) marqué par l'innovation et l'économie numérique. Il vise à obtenir des compétences d'analyse et de décisions stratégiques par le développement de capacités d'analyse, l'acquisition d'outils méthodologiques et l'apprentissage de l'anglais des affaires permettant d'évoluer dans un environnement multiculturel. Cette mention est dispensée en formation initiale classique et continue. Elle est aussi proposée en contrat d'apprentissage.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>L'objectif de la mention est clairement professionnel : former des managers stratégiques d'envergure internationale, d'où le maintien pour la communication auprès des étudiants de l'intitulé initial de la mention <i>Management stratégique internationale (MSI)</i>. La formation propose de nombreux cours en anglais, des intervenants étrangers invités et des promotions multiculturelles, avec des possibilités de stage long à l'étranger. Elle propose aussi la possibilité d'acquérir des compétences additionnelles dont fait partie l'initiation à la recherche. Le dossier fourni par l'établissement n'est cependant pas très détaillé et n'offre aucune synthèse permettant de saisir la cohérence de la formation dans son ensemble. La première année de master (M1) propose des enseignements de base en management et la deuxième année (M2) des enseignements plus spécialisés regroupés en unités d'enseignements (innovation, environnement international, digital marketing...). Globalement, la dimension internationale n'est pas nettement distinctive dans le contenu des cours et le maintien de la mention <i>MSI</i> ne se justifie pas vraiment, notamment en M1, d'autant que toutes les formations en management stratégique ont forcément une dimension internationale.</p> <p>Les métiers visés sont cohérents avec l'intitulé de la mention et le niveau d'études : manager de projet, chargé d'affaires...</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La mention présente une certaine originalité dans l'offre globale de formation de l'établissement : elle est la seule formation en management stratégique proposée dans l'académie de Versailles et l'une des trois proposées en Île-de-France. Le dossier est de ce point de vue assez clair et précis et offre une bonne visibilité du positionnement de la formation. Elle est bien située aussi entre un vivier conséquent de licences en sciences</p>

sociales et des débouchés professionnels ou une poursuite d'études possible en doctorat.

La formation s'appuie sur un laboratoire de recherche : le Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (CEROS). Cependant, c'est avec de grandes entreprises que le master a le plus de liens. Les partenariats ne sont cependant pas formalisés avec le monde de l'entreprise.

Quant à la dimension internationale des partenariats, elle reste limitée à un accord avec l'Irlande et à des invitations de professeurs étrangers (un seul est cité pour 2018).

### Organisation pédagogique

La lecture d'un tableau annexé au dossier donne des détails sur le découpage de la formation en M1 et M2, comprenant un tronc commun en M1 (vraisemblablement avec d'autres masters, mais ceci n'est pas explicite) et une spécialisation de *Management stratégique international* en M2 (cette annexe fait également apparaître l'existence d'un parcours en M2 en *Direction de petite et moyenne entreprise et entreprise de taille intermédiaire - PME-ETI*, mais dont il n'est pas fait référence dans le dossier principal). Le dossier fournit peu d'informations sur le distinguo entre la filière classique et la filière en alternance. Il mentionne des emplois du temps bien distincts selon la formule (classique et alternance), mais ne donne aucun détail sur les mutualisations éventuelles de cours avec d'autres formations.

Les stages ont une place relativement importante dans la formation, car en dehors des trois mois qui y sont consacrés en M1, ils sont d'une durée longue en seconde année (six mois). Ceci permet la prise en charge par les étudiants d'une véritable mission de long terme. Les étudiants sont accompagnés de façon basique dans leur recherche par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle et le Centre de formation des apprentis SUP 2000 pour les alternants. Un module de management de projet existe également en M2 (mais nous n'avons pas d'information quant au type de projets réalisés). En dehors de ces modalités relativement traditionnelles, rien d'autre n'est mentionné pour accentuer la professionnalisation des étudiants.

La place de la recherche est très limitée et se traduit par la présence d'enseignants-chercheurs du CEROS dans la formation, une initiation aux techniques quantitatives de recueil et d'analyse de données marketing en M1 et la rédaction d'un mémoire en M2. Aucune information ne nous est donnée sur le contenu de ce mémoire.

Le recours au numérique est assez riche. Il offre d'abord une plateforme *Moodle*, un environnement numérique de travail et un accès en ligne d'un certain nombre de logiciels auxquels l'étudiant peut s'initier seul, même si aucune information ne nous est fournie sur le flux d'un tel recours et de son utilité réelle pour la formation visée. La formation permet aussi un apprentissage aux nouvelles technologies de l'information (cours *Digital-marketing*) et une possible validation de deux modules du certificat informatique et Internet (C2i, Machines et logiciels ; Web et travail collaboratif) avec obtention d'un certificat sanctionnant ces deux modules. Il est cependant regrettable que l'enseignement à distance ne soit pas davantage mobilisé pour profiter d'expertises internationales.

La dimension internationale du diplôme est élevée et se traduit par l'accueil de nombreux étudiants étrangers, 50 % de cours dispensés en anglais en M2 et le *Test of English for International Communication* (TOEIC). Un stage long de six mois à l'étranger est également obligatoire pour les étudiants de M2.

Il faut aussi souligner l'originalité du bonus « Entreprendre » qui offre aux étudiants des perspectives de débouchés plus larges.

### Pilotage

La formation comprend un comité de pilotage composé de deux personnes ; elle est en effet pilotée par un binôme d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre pour les M1 et M2 et par des enseignants identifiés pour les parcours au sein du master. Ce comité semble fonctionner de manière efficace.

L'équipe pédagogique est équilibrée car composée à environ 50 % d'enseignants-chercheurs, 10 % d'enseignants, et 40 % de professionnels. Ces derniers sont toutefois majoritairement des consultants.

Le pilotage de la formation est assez classique. Il existe ainsi un conseil de perfectionnement spécifique à la formation *MSI*, composé d'enseignants et professionnels. Il est regrettable cependant qu'il ne comprenne aucun étudiant (ni en cours de formation, ni anciens). Il se réunit en revanche deux fois par an en septembre et en fin d'année universitaire. Une évaluation des enseignements est effective.

Il n'est pas encore mis en place de suivi des compétences acquises. Il n'est pas non plus fait mention de modalités de recrutement, de dispositifs de mise à niveau, ou de passerelles favorisant l'orientation et la réussite des étudiants.

### Résultats constatés

Les effectifs sont réguliers depuis 2015. Les effectifs du M2 viennent essentiellement du M1 de cette formation et le nombre d'extérieurs en M2, quoique minoritaire, est en augmentation. On ne possède pas d'information sur le nombre de candidatures reçues, et donc sur le taux de sélection.

Le dossier d'autoévaluation reste évasif sur l'insertion professionnelle de la mention. Il est regrettable de ne pas disposer de données plus précises et actualisées. Les taux de réponse (moins de 50 %) sont relativement faibles et ne permettent de tirer des conclusions fiables. Le taux d'insertion affiché est de 90 %, mais cette donnée n'est pas forcément représentative en l'absence de réponses suffisantes au questionnaire. De même, l'enquête laisse des doutes quant à la cohérence des emplois obtenus et les finalités du diplôme, mais encore une fois, le nombre de réponses obtenues est très faible. Enfin, aucune poursuite en doctorat n'est mentionnée.

Cependant, le taux de réussite de 95 % en 2017-2018 est très satisfaisant.

Le dossier fourni par l'établissement, dans l'ensemble, reste très vague et incomplet sur les résultats constatés et ne permet pas d'évaluer la pertinence de la formation quant à ses finalités.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- La forte dimension internationale sur le plan de l'accueil des étudiants étrangers, la part des enseignements dispensés en anglais et le stage à l'étranger.
- Le recours au numérique dans la formation.
- Le bonus « Entreprendre ».

### Principaux points faibles :

- Peu de partenariats formalisés avec des entreprises et à l'international (un seul en Irlande).
- L'insuffisante place de la recherche.
- Dossier incomplet et relativement vague sur des points essentiels de contenus de la formation, de résultats constatés et d'organisation de la formation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management stratégique* est une formation résolument tournée vers l'international, notamment à travers le M2. Cette formation propose un programme éclectique en management susceptible de former des managers capables de faire face aux contraintes de grandes entreprises en contexte international et multiculturel. La dimension accordée au numérique démontre également que la formation s'inscrit dans une approche contemporaine des défis de managers internationaux. Il est cependant regrettable que pour une telle formation, il n'y ait pas plus de partenariats formalisés avec des entreprises et des organisations de dimension internationale. De même, pour un master, il est étonnant que la place de la recherche ne soit pas plus importante. Nous invitons les responsables de ce master à introduire davantage de modules de formation à la recherche. Enfin, globalement, le dossier reste assez imprécis sur des éléments clés comme l'organisation pédagogique ou les résultats constatés, notamment en termes d'insertion professionnelle. Il ne permet pas une bonne évaluation de la formation et mériterait donc des approfondissements.



## MASTER MARKETING, VENTE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Marketing, vente* de l'Université Paris Nanterre dépend de la composante Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (SEGMI). Cette formation, qui a 20 ans d'existence (création en 1998), peut être suivie sur les deux années en formation classique (avec stage ou en contrat de professionnalisation), en formation continue ou en apprentissage (en alternance hebdomadaire). Un seul parcours est possible dans cette formation : le parcours *Marketing opérationnel international*. Les cours se déroulent en présentiel à l'Université Paris Nanterre et sur le campus de La Défense.

### ANALYSE

#### Finalité

Les objectifs de cette formation sont clairement énoncés dans le dossier. Le contenu des enseignements est cohérent avec l'objectif de former des spécialistes de la gestion et plus particulièrement du marketing. Après une première année de master (M1) ouverte sur tous les domaines de la gestion (les informations disponibles laissent comprendre que cette première année est commune à plusieurs masters), on observe une spécialisation forte en seconde année de master (M2) dans le domaine du marketing opérationnel à l'international avec des cours en français et en anglais. Cette ouverture aux autres domaines de la gestion, qui pose parfois problème aux étudiants qui ont envie de se spécialiser en marketing dès le M1, doit au fond leur permettre d'acquérir un plus large champ de connaissances bénéfiques à court terme pour leur employabilité et à moyen-long terme pour leur évolution de carrière. Les stages et contrat d'alternance en cours de formation ainsi que les emplois obtenus à la sortie sont en accord avec les objectifs de la formation.

Une bonne insertion professionnelle dans les métiers du marketing, du management et de la vente est assurée par cette formation et notamment à l'international (50 % dans des groupes internationaux).

#### Positionnement dans l'environnement

L'offre en matière de master *Marketing, vente* est très importante et plusieurs formations équivalentes sont proposées dans le département. Mais l'attractivité très forte du marketing pour les étudiants et l'évolution des besoins des entreprises, notamment dans le domaine du marketing digital, ainsi que le positionnement international de ce master, le rendent encore attractif.

Bien que plusieurs enseignants-chercheurs interviennent dans la formation, le dossier ne mentionne pas le laboratoire de rattachement de ces chercheurs. Les étudiants sont toutefois invités à préparer un mémoire en M1 et M2.

Des partenariats avec des entreprises reconnues (Elior, Orange, Passion Beauté, Rentokil) sont mentionnés. La proximité avec le centre d'affaire de Paris la Défense semble propice à des échanges avec de grands groupes internationaux avec lesquels il est possible de monter des projets et d'organiser des événements.

Plusieurs projets dont l'objectif est de développer la dimension internationale du master sont menés et développés chaque année en lien avec d'autres universités. Il semble y avoir dans l'équipe une véritable volonté de consolider le positionnement international de la formation.

### Organisation pédagogique

Le programme est cohérent avec les objectifs annoncés et présentés dans la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'enseignement est centré sur les grandes fonctions de gestion en M1 et sur une spécialité en marketing international en M2. Il y a donc une logique de spécialisation progressive dans le master.

Des modules complémentaires sont proposés dans le domaine de la créativité, du digital et des nouvelles technologies afin de former les étudiants aux problématiques actuelles des entreprises.

La place de la professionnalisation dans la formation est classique, entre stage et alternance. La professionnalisation est renforcée par la participation à des projets originaux, comme des *hackatons*. Mais ils sont insuffisamment décrits pour qu'on puisse avoir une idée de leur envergure.

Ce master initie convenablement les étudiants à la recherche grâce à la réalisation d'un mémoire en M1 et en M2 qui intègre des éléments théoriques et méthodologiques.

Une validation des acquis de l'expérience (VAE) est possible dans cette formation (les effectifs des dernières années ne sont pas précisés).

Le numérique a une place correcte et repose sur l'utilisation de logiciels en lien avec les métiers du marketing digital, tant du côté de la création graphique (suite Adobe), que de l'optimisation des campagnes de communication digitale (*Google Adwords...*). On ne relève pas de pratiques pédagogiques particulièrement innovantes si ce n'est la réalisation de challenges avec des entreprises. Mais il nous manque des informations pour juger de ce dernier point.

L'internationalisation paraît perfectible pour un master spécialisé en marketing international, dans la mesure où hormis la réalisation de cours en anglais et l'accueil de professeurs invités (deux mentionnés), il n'est pas fait mention de stages ou semestres à l'étranger ni d'accueil d'étudiants étrangers.

### Pilotage

Une équipe d'enseignants-chercheurs (quatre maîtres de conférences et un professeur des universités) structure la formation et assure les deux tiers des enseignements. Le reste est réalisé par des enseignants professeurs agrégés du secondaire, des enseignants d'écoles de commerce et une petite équipe de cinq professionnels dont les métiers sont adaptés aux domaines d'intervention auprès des étudiants (ces derniers assurent seulement une quarantaine d'heures, soit environ 13 % des cours). Notons qu'on ne connaît la répartition de l'équipe pédagogique que pour le M1. Trois enseignants assurent la coordination de la formation, ce qui semble une base solide pour assurer un bon suivi des étudiants et des relations avec les entreprises.

Le conseil de perfectionnement est en place et se réunit annuellement (un compte-rendu en annexe met en avant de nombreux projets). Des points semestriels sont proposés aux étudiants pour s'assurer du bon déroulement de leur formation et ils sont invités à évaluer les enseignements régulièrement. Globalement, le pilotage de la formation est professionnel et très constructif.

En matière de modalités d'évaluation, on relève la prépondérance d'examens terminaux. On ne dispose pas d'autres informations sur cet aspect. On apprécie également qu'un suivi qualitatif soit réalisé par l'intermédiaire d'un bilan semestriel. Mais là encore, on ne sait pas vraiment comment ce bilan est réalisé.

Le diplôme n'est pas encore accompagné d'un supplément au diplôme.

Il n'est pas fait mention non plus des passerelles et dispositifs d'aide à la réussite.



### Résultats constatés

Les effectifs sont de 40 étudiants en moyenne en M1 et en M2 ce qui constitue donc deux classes chargées (si aucun dédoublement n'est possible). Une ouverture au recrutement extérieur en M1 et en M2 est à noter (une quinzaine d'étudiants extérieurs arrivent en M2).

La formation est attractive puisqu'elle reçoit plus de 1 000 dossiers pour le M1 (en augmentation chaque année).

Les taux d'insertion professionnelle annoncés sont bons : 83 % des diplômés de M2 en apprentissage trouvent du travail dans les sept mois. Une enquête réalisée par l'université est jointe au dossier mais s'avère inexploitable car elle porte sur l'ensemble des masters et a surtout un taux de réponse très faible. Au final, aucun élément ne nous permet d'apprécier le devenir des étudiants, ni en termes d'insertion professionnelle, ni en termes de poursuite en doctorat.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un positionnement marketing opérationnel international clair et crédible.
- Une formation attractive et qui sait s'actualiser (introduction du digital ces dernières années dans le programme).
- Des liens tissés avec de grandes entreprises.

### Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique qui gagnerait à intégrer davantage de professionnels.
- Une internationalisation de la formation encore insuffisante.
- Un dossier incomplet sur de nombreux points (adossement de la formation à un laboratoire de recherche, devenir des étudiants, notamment ceux n'étant pas en apprentissage).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette formation paraît attractive au regard du nombre de candidatures qu'elle reçoit et semble être en capacité à s'adapter à son environnement. Le dossier présentant la formation est toutefois peu détaillé sur plusieurs points. L'internationalisation de la formation doit être accentuée pour être en cohérence avec ses objectifs et les besoins des entreprises en la matière. Les responsables de cette formation semblent d'ailleurs en avoir conscience. On peut également encourager l'équipe pédagogique à poursuivre ses efforts pour maintenir un suivi plus régulier des étudiants (actuels et diplômés) et des relations avec les entreprises qui accueillent les stagiaires et apprentis et ce afin d'augmenter progressivement le taux de satisfaction des étudiants (aujourd'hui de 70 %) et l'insertion professionnelle après les stages.



## MASTER MONNAIE, BANQUE, FINANCE, ASSURANCE

Établissement : Université Paris Nanterre

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention *Monnaie, banque, finance, assurance* propose une première année (M1) commune à l'ensemble des étudiants. Ceux-ci s'orientent, en deuxième année (M2), en *Banque, monnaie et marchés* ou en *Gestion des actifs*. Ces deux voies sont proposées en formation initiale classique. Elles le sont aussi, pour les étudiants qui le désirent, en apprentissage, selon le mode de l'alternance, avec des groupes séparés. Elles préparent alors de façon plus ciblée au métier de conseiller de clientèle « professionnels » (CCPRO) pour la première et aux métiers liés aux opérations de marché et régulation des risques (OMERR) pour la seconde. La formation prépare également à la poursuite d'études en doctorat. Elle est dispensée en présentiel sur le campus historique de l'Université Paris Nanterre, à l'exception d'OMERR au pôle universitaire Léonard de Vinci à Courbevoie.

### ANALYSE

#### Finalité

Le contenu des enseignements répond à l'exigence affichée de haute qualité et de polyvalence, susceptibles de permettre aux diplômés de s'adapter dans un environnement financier en perpétuelle mutation (*fintechs*, finance verte, évaluation extra financière des produits financiers, ces dernières années). Les étudiants sont ainsi formés à des techniques pointues en finance quantitative et dans le champ de la banque. Ils acquièrent également une culture économique large et une grande capacité d'analyse des problèmes économiques. Au total, aussi bien les enseignements fondamentaux que ceux plus professionnels et techniques sont de très grande qualité. Il manque néanmoins des enseignements relatifs à la digitalisation et au traitement des données massives (*Big data*). Les compétences visées sont d'ordre technique et intellectuel (capacité de synthèse et d'analyse notamment) mais il manque des compétences d'ordre managérial.

Les débouchés couvrent un très large spectre de métiers (*front, middle et back office*), aussi bien dans la gestion d'actifs au sein de sociétés de gestion, d'établissements bancaires et d'autorités de tutelle (Autorité des marchés financiers - AMF, etc.) que dans la banque proprement dite (banque de détail ou banque d'investissement, Banque de France), les organismes de régulation, les cabinets de conseils financiers, etc. Plus accessoirement, la formation prépare aux métiers de la recherche. Les métiers visés correspondent, pour l'essentiel, à des emplois nécessitant un master. Certains, comme « chargé d'affaires particuliers », sont accessibles au niveau licence (sauf si la clientèle visée est haut de gamme, ce qui n'est pas véritablement le cas ici, la formation apparaissant peu développée en gestion de patrimoine).

### Positionnement dans l'environnement

Au sein de l'Université Paris Nanterre, l'articulation avec la mention *Finance* est à préciser, notamment pour ce qui est des chevauchements sur des métiers tels qu'analyste financier ou gestionnaire d'actifs. Au niveau régional, la formation soutient la concurrence de masters plus spécialisés comme les masters 222 *Gestion d'actifs* et 224 *Banque et finance* de Paris-Dauphine, mais également de formations généralistes comme le master *Banque et finances* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ou les masters *Banque, finance et assurance* de l'Université Paris 8 ou de Paris-Dauphine. Pour les deux parcours en apprentissage, le master évalué est en compétition avec le master *Gestion des instruments financiers* de l'Université de Cergy (également en apprentissage) et celui intitulé *Contrôle des risques, sécurité financière et conformité* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Sa position enviable sur l'échiquier des formations dans les domaines visés est due à l'articulation bénéfique avec l'activité de recherche du corps professoral (laboratoire EconomiX unité mixte de recherche Centre national de recherche scientifique - UMR CNRS 7235, 140 membres permanents), qui enrichit les étudiants des avancées de la recherche en la matière, non seulement à partir des cours mais aussi des manifestations régulièrement organisées. Cette ouverture sur la recherche, associée à des enseignements pluridisciplinaires (notamment tournés vers les matières juridiques comme le *Droit des marchés financiers*, le *Droit bancaire*, le *Droit des faillites*, les *Directives et règlements à l'échelle européenne*, la *Réglementation prudentielle*), ou traditionnellement identifiés comme des spécialités de l'Université Paris Nanterre (*Macroéconomie monétaire*, *Économétrie financière* par exemple), constitue un avantage comparatif important de cette formation relativement à ses concurrents en Île-de-France et plus largement en France.

Le master bénéficie également de relations poussées avec son environnement socio-économique, que cela soit grâce à l'intervention de praticiens de haut niveau, des activités du corps professoral auprès d'institutions du secteur (Caisse des dépôts et consignations, Banque de France, Association française de la gestion financière, AMF, etc.) ou des partenariats avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) et les établissements qui accueillent les étudiants en stage et/ou en apprentissage.

S'il apparaît que le positionnement de cette formation dans son environnement est très pertinent, il est à regretter l'absence de stratégie affirmée en termes de collaborations à l'international.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible avec une spécialisation progressive qui se concrétise par un tronc commun en M1, socle de connaissances fondamentales en macroéconomie-finance, techniques quantitatives et savoirs transversaux, et le choix d'un parcours spécifique en M2 : *Banque, monnaie et marchés* (avec la déclinaison CCPRO pour les étudiants optant pour l'apprentissage, sans précision sur le rythme) ou *Gestion des actifs* (avec la déclinaison OMERR pour les étudiants optant pour l'apprentissage, sans précision sur le rythme). L'étudiant peut par ailleurs utilement personnaliser sa formation grâce à un choix d'options en M1. Lorsque le M2 se fait dans le cadre d'une formation classique, un stage long (sans précision de durée) est demandé et l'étudiant peut continuer à personnaliser sa formation grâce à des choix de matières. Dans le cadre de l'apprentissage, le parcours est profilé pour répondre aux besoins spécifiques des métiers visés. Les stages et l'apprentissage sont majoritairement effectués au sein des grandes banques de la place. L'insertion professionnelle est facilitée par l'organisation d'*afterwork* « les métiers de l'économiste », d'un groupe dédié sur le réseau professionnel LinkedIn, de l'organisation d'une cérémonie de remise des diplômes réunissant les étudiants, anciens et actuels. Toujours dans un but de facilitation de l'insertion dans le monde professionnel, l'inscription au passage de la certification AMF est possible (sans précision sur le coût supporté par les étudiants). Si la formation est accessible par la validation des acquis, le dossier ne donne pas d'information sur les effectifs concernés.

La formation à la recherche est effectuée via des séminaires animés en M2 *Monnaie, banque et marchés* (mais pas en *Gestion des actifs*) par des enseignants-chercheurs d'EconomiX, mais aussi par la présence des étudiants à des manifestations scientifiques régulièrement organisées.

L'utilisation du numérique est essentiellement limitée à une plateforme de dépôt des supports de cours.

Enfin, la mobilité des étudiants est réduite, ce qui est dommage (mais justifié pour l'apprentissage). La place des cours de langue est raisonnable ; celle des enseignements en anglais absente ; la stratégie en matière de *Test Of English for International Communication* (TOEIC) n'est pas précisée (si ce n'est que les étudiants peuvent bénéficier de tarifs préférentiels).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est composée d'une vingtaine d'enseignants-chercheurs, de cinq personnels associés et d'une douzaine de praticiens de l'industrie bancaire et de la gestion d'actifs. Il n'est malheureusement pas précisé le pourcentage du volume horaire réalisé par académiques et praticiens. Pour autant, la qualité de l'équipe pédagogique garantit le contenu académique de la formation, mais aussi sa vocation professionnalisante.

Le pilotage de la formation s'articule autour d'un responsable de la mention, d'un responsable de la formation en M1 et de quatre co-responsables de formation en M2. Ces responsables rencontrent les praticiens impliqués dans la formation dans le cadre des cours ou du conseil de perfectionnement du Centre de formation des apprentis banques. Il manque un conseil de perfectionnement propre à la formation. Il n'est pas précisé si les enseignements sont évalués. Les modalités de contrôle des connaissances sont très clairement établies. Un effort est effectué pour aider les étudiants à formaliser sur leur curriculum vitae (CV) les compétences acquises. Les étudiants bénéficient de séances de coaching CV et d'entretiens blancs avec les ressources humaines de BNP-Paribas. Une évaluation de la formation par les étudiants est réalisée par l'Université depuis l'année universitaire 2016-2017, mais pas sur un rythme annuel. Elle est complétée par une autre évaluation de la formation, réalisée par l'établissement, grâce à l'administration d'un questionnaire auprès des responsables de formation. Il est affiché que les modalités de contrôle des connaissances sont présentées aux étudiants. Elles ne sont pas précisées dans le rapport. L'approche par compétences n'a pas encore été développée, mais est programmée. Bien qu'une liste de compétences personnelles et professionnelles ait été fournie dans la présentation des objectifs de la formation, le supplément au diplôme n'est pas renseigné. Il est prévu que ce travail à venir s'insère dans la démarche plus générale de l'établissement.

### Résultats constatés

Le nombre d'étudiants inscrits en M1 a très fortement décliné : de 306 en 2013-2014 à 66 en 2017-2018. Cette chute est liée à la mise en place d'une gestion des recrutements qui a anticipé la mise en place de la sélection en M1 (effective en 2017-2018). Le nombre plus réduit d'étudiants en M1 a également pour objectif de permettre un meilleur suivi et de continuer à ouvrir le M2 à des candidatures extérieures. Le nombre d'inscrits en M2 est relativement stable sur les cinq années étudiées. On observe un faible taux de maintien des étudiants dans le master une fois le M1 validé (50 %). Pour autant, le diplôme est attractif puisque le nombre d'étudiants venant de l'extérieur en M2 est important. Il n'est néanmoins pas précisé l'évolution du nombre de candidatures.

On note une amélioration sensible du taux de réussite des étudiants de M1 qui est passé de 70 % en 2013-2014 à 88 % en 2017-2018, mais une baisse du taux de réussite en M2 (tombé à 57 %), qui avoisinait précédemment 90 %.

Les résultats en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle, assez peu fiables du fait du faible taux de répondants, mettent néanmoins en évidence un excellent taux d'insertion professionnelle, proche de 100 % et un taux de contrats à durée indéterminée de 58 % pour les alternants. Les salaires ne sont malheureusement pas précisés ; les postes pourvus non plus.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Grande qualité des enseignements prodigués, notamment du fait de l'adossement à une équipe de recherche, EconomiX, reconnue sur la thématique monnaie, banque, finance.
- Lien avec l'industrie, proximité géographique avec le pôle financier de La Défense et dynamisme de la place financière de Paris, dont l'attractivité est renforcée par le Brexit.
- Possibilité de faire le M2 en apprentissage pour une formation à forte dominante « économie ».
- Excellente insertion professionnelle des diplômés.

### Principaux points faibles :

- Absence de conseil de perfectionnement propre à la formation, pas d'information quant à l'évaluation des enseignements et manque d'analyse précise sur le devenir des étudiants (salaires, etc.).
- Manque d'enseignements sur la digitalisation et le *Big Data*, et d'initiation à la recherche.
- Dimension internationale peu institutionnalisée.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

En ce qui concerne le pilotage de la formation, il est nécessaire de mettre en place une évaluation systématique des enseignements, un conseil de perfectionnement, d'organiser un suivi plus précis du devenir des étudiants et de formaliser les relations avec les professionnels du secteur. Il est nécessaire de poursuivre la réflexion sur l'évolution des programmes pour renforcer la formation aux métiers de l'investissement socialement responsable en gestion d'actifs et permettre une intégration des étudiants au sein des *fintechs*. Cette évolution nécessite un accroissement des connaissances techniques en informatique et en programmation. Elle pose la question de l'ouverture de la formation à des étudiants avec un profil d'informaticien ou d'ingénieur et celle de la formation des économistes à l'informatique. Des enseignements sur la digitalisation et le *Big Data* sont souhaitables. Il serait utile de débiter l'initiation à la recherche en M1 et de la rajouter au programme du M2 *Gestion des actifs*. Enfin, il est important d'ouvrir la formation à l'international, au moins en formation initiale classique.

## OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Nanterre, le 06 mai 2019

Jean-François Balaudé

Président

▾ Observations de l'Université Paris Nanterre

Affaire suivie par :

Alexane Riou

Cheffe de cabinet

M : [ariou@parisnanterre.fr](mailto:ariou@parisnanterre.fr)

Mesdames, Messieurs,

En tant que Président de l'Université Paris Nanterre, et au nom de l'établissement, je tiens à adresser aux experts du HCÉRES tous mes remerciements pour les rapports qu'ils ont rédigés, qu'il s'agisse de l'avis sur le champ de formations dans son ensemble ou des fiches d'évaluation des formations qui le composent.

Je vous prie de bien vouloir trouver, en pièce jointe, l'ensemble des observations relatives au champ de formations, qu'il s'agisse des observations de l'établissement en réponse à l'avis sur le champ ou des observations des responsables de formation en réponse à l'évaluation de leur formation.

## // OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT

### 1) Sur le champ de formations

Comme nous l'avons expliqué, le travail sur les champs de formations a été mené **dans une logique d'affichage et non pas de pilotage** : l'objectif était avant tout de **faire ressortir les forces de l'Université Paris Nanterre** dans un champ défini de formations, par-delà le rattachement de ces formations à des domaines (ALL, SHS, DEG, STS) et à des composantes, et ce, dans le cadre de la ComUE Université Paris Lumières. Aussi avons-nous indiqué, dans le dossier qui a été soumis, les mentions de l'Université Paris 8 Vincennes–Saint-Denis rattachées à ce champ.

Jusqu'à présent, le travail a essentiellement consisté à faire émerger les champs de formations. Ce travail sera poursuivi, de façon à ce que les champs prennent toute leur ampleur et que chacune des formations qu'ils hébergent soit davantage valorisée au sein de ce nouvel échelon d'affichage.

Nous avons indiqué, dans le dossier du présent champ de formations, quelles mentions de diplômes nationaux évaluées par le HCÉRES étaient rattachées à ce champ. Ce travail doit être complété par le rattachement de l'ensemble des formations de l'université (diplômes nationaux, diplômes d'université, préparations aux concours, etc.). Le champ prendra alors toute son ampleur.

Dans le cadre de la construction – en devenir – de ce champ, l'avis liminaire du HCÉRES nous est tout particulièrement précieux : en effectuant une synthèse à partir des évaluations des mentions rattachées à ce champ, les experts nous permettent, au moment où il se construit, de prendre la pleine mesure de sa cohérence, de ses forces et de ses potentialités. Certains points ne nous étaient pas apparus « de l'intérieur » : nous remercions les experts de les avoir mis en évidence « de l'extérieur ». Il nous appartient désormais de les consolider.

Des points d'attention ont également été signalés : un travail particulier sera mené avec les équipes de formations pour corriger les faiblesses.

## 2) Sur la démarche d'auto-évaluation

En ce qui concerne l'auto-évaluation de chacun des formations du champ, les experts du HCÉRES ont pu prendre la mesure du travail accompli depuis la dernière évaluation. Les rapports soulignent la **démarche d'amélioration continue** dans laquelle nous sommes collectivement engagés, et nous encourage à poursuivre dans cette direction.

D'une part, l'établissement coordonne la réalisation de nombreuses procédures annuelles (réalisation des livrets pédagogiques, évaluation des formations par les étudiants, etc.), de façon à appuyer les équipes pédagogiques et à fournir aux étudiants un environnement d'études en constante amélioration.

D'autre part, les équipes pédagogiques et administratives sont extrêmement impliquées dans la mise en œuvre des formations. Beaucoup d'éléments auraient pu être joints en annexes dans les dossiers des mentions pour illustrer ce travail, en particulier les livrets pédagogiques annuels, qui rassemblent beaucoup d'informations : nous avons conseillé aux responsables de mentions de donner aux experts la page de téléchargement du livret sur le site de l'université, tous ces livrets étant en libre accès. Ils contiennent la réponse à certaines interrogations, comme le montrent les observations des responsables de formation. De façon plus générale, le format réduit du dossier voulu par le HCÉRES (25 pages par mention) n'a pas permis aux équipes de développer leur travail autant qu'elles l'auraient souhaité parfois – et que l'auraient souhaité les experts eux-mêmes.

## 3) Sur les pistes d'amélioration

L'avis portant sur le champ et les évaluations respectives des formations invitent l'établissement à travailler tout particulièrement, dans le prochain contrat quinquennal, sur **les axes d'amélioration suivants** :

- la nécessité de fournir aux équipes pédagogiques davantage d'indicateurs et de données sur leur formation, en particulier en matière de suivi des diplômés et d'insertion professionnelle<sup>1</sup> ;
- la finalisation de l'ensemble des suppléments au diplôme des formations ;
- l'accompagnement de la démarche par compétences, à penser conjointement avec le déploiement d'un Portefeuille d'Expériences et de Compétences (PEC) et les actions du NCU So Skilled ;
- la formalisation des partenariats avec les établissements et les milieux socio-professionnels en France ou à l'étranger, de façon à en faire un facteur d'attractivité ;
- une meilleure intégration des stages dans les formations, de façon à permettre une véritable expérience en milieu professionnel en cohérence avec les objectifs de la formation ;
- la poursuite de l'encouragement de l'innovation pédagogique et numérique, qui est déjà une des forces de l'université, et, avec l'excellence académique, un facteur majeur de l'attractivité des formations.

Ces pistes d'amélioration ont d'ores et déjà été exposées devant les conseils centraux.

---

<sup>1</sup> Cela implique un renforcement de l'OVE et de l'OIP, d'une part, et la structuration –en cours – du réseau des *alumni*, d'autre part. La mise en place d'une Gestion électronique de documents dédiée à l'offre de formation (GED-ODF) permet d'ores et déjà à chaque équipe de formation d'accéder à ses données sur un espace dédié.



### III/ OBSERVATIONS DES RESPONSABLES DE FORMATIONS

Les responsables de formation ont, eux aussi, souhaité exercer leur « droit de réponse » en formulant des observations. Afin d'en faciliter la lecture, ils ont suivi la structure des rapports du HCÉRES et formulé leurs observations dans la rubrique correspondante.

La démarche d'amélioration continue, comme vous pourrez le voir, se poursuit à partir des rapports que vous avez rédigés, à ce moment charnière qu'est l'élaboration de l'offre de formation 2020-2024.

Je vous prie d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de ma considération distinguée.

Jean-François Balaudé  
Président



CHAMP DE FORMATIONS :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

**OBSERVATIONS DES RESPONSABLES DE FORMATIONS**

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Dans les pages qui suivent, les responsables de formation ont souhaité exercer leur « droit de réponse » en formulant des observations.

Afin d'en faciliter la lecture, ils ont suivi la structure des rapports du HCÉRES et formulé leurs observations dans la rubrique correspondante.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence**

**Economie et Gestion**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Sans observation.

### Positionnement dans l'environnement

En L3, le parcours Gestion en apprentissage repose sur une étroite collaboration avec le CFA SUP 2000 qui entretient des relations régulières avec l'environnement socio-économique. De nombreuses entreprises, situées à La Défense notamment, recrutent régulièrement les étudiants de L3 gestion par apprentissage (M6, Orange, Renault, BNP, Natixis, Société Générale, PSA, Air France) ; cependant ces partenariats ne sont pas formalisés. Nous prenons en compte les commentaires des rapporteurs et nous rapprocherons des directions du personnel de nos principaux partenaires afin d'essayer de formaliser ces relations pour la prochaine échéance LMD.

### Organisation pédagogique

Dans le cadre de la préparation du LMD4, une réflexion est actuellement menée pour développer l'utilisation des ressources numériques à des fins pédagogiques, ainsi que les pratiques innovantes. L'introduction de modules de méthodologie, visant à favoriser l'insertion professionnelle et l'initiation à la recherche, s'inscrit également dans cette perspective.

### Pilotage

Dans le parcours Gestion par apprentissage en L3, 15 % des effectifs de l'équipe pédagogique sont des professionnels. Cette proportion ne nous paraît pas incompatible avec un niveau L3 et avec la bonne insertion des apprentis en milieu professionnel. Les étudiants de L3 Gestion par apprentissage sont en grande majorité en poste en alternance dans de grandes entreprises et ont un accès aisé à ces mêmes entreprises lors de leur poursuite d'études en master. Mais nous prenons en compte cette observation et nous essaierons de passer cette proportion à 20 % pour la prochaine échéance.

Dans le cadre de la préparation du LMD4, un travail de mise en place de l'approche par compétences vient d'être engagé.

Nous retenons la recommandation qui nous est faite d'organiser l'évaluation des enseignements par les étudiants au niveau de chaque année.

## Résultats constatés

Concernant la poursuite d'études des étudiants du parcours L3 Gestion par apprentissage, la vocation généraliste de la Licence Economie et gestion (par opposition aux licences professionnelles) explique très certainement la poursuite d'études en master, notamment en apprentissage.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Sans observation.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Nous remercions les rapporteurs pour l'ensemble des préconisations qui nous sont faites. Le travail actuellement mené dans le cadre de l'élaboration du LMD4 vise notamment à s'appuyer sur le potentiel offert par la pluridisciplinarité, tout en renforçant la dimension internationale des parcours langues via le développement de partenariats avec des universités étrangères. Quant à l'effort d'ouverture sur le monde socio-économique, il devrait passer par l'ouverture d'un parcours Economie par apprentissage en L3, en plus de celui existant déjà en Gestion.

Nous tenons à souligner que nos efforts de lutte contre l'échec en L1 se heurtent à l'hétérogénéité croissante de niveau des nouveaux bacheliers. Une réflexion est engagée en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs actuels, notamment en prévision de la mise en œuvre progressive de la réforme du baccalauréat.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Assurance, banque, finance : Chargé de clientèle**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

Sans observation.

#### Pilotage

Sans observation.

#### Résultats constatés

Nous avons entrepris depuis plusieurs années de sensibiliser nos étudiant·e·s de L2 sur l'opportunité de rejoindre l'une des licences professionnelles que nous proposons à l'UFR SEGMI. Les étudiant·e·s restent encore trop frileux·euses à opter pour ce type de formation en apprentissage. Il faut également convaincre les collègues et les services d'orientation. Néanmoins, nous sommes fondé·e·s à penser que la tendance aille vers une augmentation du nombre de L2 généralistes accueilli·e·s au sein de ces formations dans les prochaines années, compte tenu des efforts de communication que nous avons entrepris ces dernières années.

Les taux de réussite calculés dans les documents transmis par l'établissement portent sur le nombre d'inscrits. Nous constatons, notamment pour les parcours « chargé de clientèle particuliers » et « back et middle office », un abandon précoce d'un certain nombre d'étudiant·e·s. Ce phénomène a un effet dépréciatif sur le taux de réussite qui, sinon, correspond aux standards de ce type de formations.

Nous attirons l'attention du HCERES sur le fait que si nous avons bien intégré l'idée que la licence professionnelle n'a pas vocation à déboucher sur une poursuite d'études en master, les entreprises qui recrutent les apprentis ne pratiquent pas cette politique et continuent trop souvent de privilégier des licences professionnelles aux licences généralistes dans le cadre de leur politique de recrutement. En outre, il existe une offre d'écoles qui, en Île-de-France, proposent de manière très agressive des poursuites d'études vers des diplômes de niveau I. Au contraire, au sein de l'Université Paris Nanterre, nos propres conditions d'admission de diplômés de licence professionnelle en Master sont draconiennes (notamment en mention MBFA à l'Université Paris Nanterre). Nous assistons ainsi, de manière impuissante, à de nombreuses poursuites d'étude « sauvages » dans ces officines. Nous sommes, pour une large part, contraints par ces tendances mais œuvrons depuis plusieurs années pour (1) populariser les formations de Master en apprentissage auprès de nos L3 et de nos collègues, et (2) discuter avec les entreprises pour qu'elles modifient leur politique de recrutement, en insistant sur la piètre qualité des diplômés de Licence Professionnelle insérés par les officines évoquées ci-dessus, dans le cadre de programmes qui ne sont que de pâles reflets des Masters proposés par les établissements universitaires.

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

Voir « Résultats constatés ».

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Voir « Résultats constatés ».

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Assurance, banque, finance : supports  
opérationnels**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

Sans observation.

#### Pilotage

Sans observation.

#### Résultats constatés

Nous avons entrepris depuis plusieurs années de sensibiliser nos étudiant·e·s de L2 sur l'opportunité de rejoindre l'une des licences professionnelles que nous proposons à l'UFR SEGMI. Les étudiant·e·s restent encore trop frileux·euses à opter pour ce type de formation en apprentissage. Il faut également convaincre les collègues et les services d'orientation. Néanmoins, nous sommes fondé·e·s à penser que la tendance aille vers une augmentation du nombre de L2 généralistes accueilli·e·s au sein de ces formations dans les prochaines années, compte tenu des efforts de communication que nous avons entrepris ces dernières années.

Les taux de réussite calculés dans les documents transmis par l'établissement portent sur le nombre d'inscrits. Nous constatons, notamment pour les parcours « chargé de clientèle particuliers » et « back et middle office », un

abandon précoce d'un certain nombre d'étudiant·e·s. Ce phénomène a un effet dépréciatif sur le taux de réussite qui, sinon, correspond aux standards de ce type de formations.

Nous attirons l'attention du HCERES sur le fait que si nous avons bien intégré l'idée que la licence professionnelle n'a pas vocation à déboucher sur une poursuite d'études en master, les entreprises qui recrutent les apprenti·e·s ne pratiquent pas cette politique et continuent trop souvent de privilégier des licences professionnelles aux licences généralistes dans le cadre de leur politique de recrutement. En outre, il existe une offre d'écoles qui, en Île-de-France, proposent de manière très agressive des poursuites d'études vers des diplômes de niveau I. Au contraire, au sein de l'Université Paris Nanterre, nos propres conditions d'admission de diplômés de licence professionnelle en Master sont draconiennes (notamment en mention MBFA à l'Université Paris Nanterre). Nous assistons ainsi, de manière impuissante, à de nombreuses poursuites d'étude « sauvages » dans ces officines. Nous sommes, pour une large part, contraints par ces tendances mais œuvrons depuis plusieurs années pour (1) populariser les formations de Master en apprentissage auprès de nos L3 et de nos collègues, et (2) discuter avec les entreprises pour qu'elles modifient leur politique de recrutement, en insistant sur la piètre qualité des diplômés de Licence Professionnelle insérés par les officines évoquées ci-dessus, dans le cadre de programmes qui ne sont que de pâles reflets des Masters proposés par les établissements universitaires.

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

Voir « Résultats constatés ».

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Voir « Résultats constatés ».



# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Gestion des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Nous remercions les rapport.eur.euse.s pour leur lecture attentive du dossier d'auto-évaluation de la formation, leurs remarques constructives et leur reconnaissance du travail accompli par l'équipe pédagogique pour offrir une formation de qualité et des pratiques pédagogiques innovantes.

La licence professionnelle **Gestion des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire** Parcours **Associations et Coopératives** a remplacé, à partir de 2016, à l'occasion de l'évolution des nomenclatures, la licence professionnelle **Management des Organisations** spécialité **Métiers de la Gestion des Associations** créée en 2003.

**Le total des heures pour les étudiant.e.s est de 612 heures** (462 heures de cours et 150 heures de projet tuteuré) + 12 semaines minimum de stage pour la formation initiale.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Les rapport.eur.euse.s notent que les compétences professionnelles et personnelles ainsi que les emplois visés par la formation ne sont pas « explicités » dans le dossier d'auto-évaluation. Mais ils le sont via la page de description de la formation sur le site de l'université dont le lien était mentionné dans le dossier d'auto-évaluation, page 3. Les emplois sont dans l'onglet « Débouchés ». Les compétences sont accessibles sur la page en cliquant sur le lien renvoyant au livret pédagogique ou à la fiche RNCP. L'Université Paris Nanterre nous incitait à valoriser cette information, sachant que le nombre de pages du dossier d'auto-évaluation était contraint. Mais il est vrai que ces informations étaient disponibles directement dans les dossiers d'évaluation antérieurs, par exemple dans le dossier pour la campagne d'évaluation 2012-2013 pour l'AERES.

**Les compétences professionnelles et personnelles visées** sont les suivantes :

- Situer le secteur de l'économie sociale et solidaire et ses enjeux dans une perspective pluri-dimensionnelle.
- Connaître le statut juridique des associations et des coopératives, les enjeux fiscaux et les obligations en matière de droit du travail.
- Mettre en œuvre et animer un système d'organisation adapté aux structures de l'ESS et à leur projet.
- Concevoir et mettre en œuvre des partenariats variés. Animer un réseau.
- Mettre en œuvre une démarche projet multi-dimensionnelle et son évaluation.
- Participer à une démarche marketing.
- Organiser la mobilisation et l'animation d'un réseau de bénévoles et de volontaires.
- Participer à la gestion du personnel.
- Appréhender le langage comptable et les outils de pilotage et de mesure des performances dans les domaines financiers et de l'information.
- Utiliser les outils numériques de référence et les règles de sécurité informatique pour acquérir, traiter, produire et diffuser de l'information ainsi que pour collaborer en interne et en externe.
- Identifier, analyser et synthétiser des données en vue de leur exploitation.

- Communiquer par oral et par écrit, de façon professionnelle et claire, en français et en anglais.
- Travailler en équipe et en réseau ainsi qu'en autonomie et responsabilité au service d'un projet.
- Analyser ses actions en situation professionnelle, s'autoévaluer pour améliorer sa pratique.

Les secteurs d'activité et métiers<sup>1</sup> visés par la formation sont les suivants :

<b>Secteurs d'activité</b>	Secteur de l'économie sociale et solidaire Administration (collectivités territoriales ou Etat) Eventuellement secteur privé lucratif (autre qu' ESS)
<b>Métiers</b>	Adjoint.e de direction Assistant.e administratif.ve et financier.ère – Assistant.e en gestion Chef.fe de projet – Chargé.e de mission – Chargé.e de développement – Responsable de programmes Responsable partenariats - Responsable bénévolat et volontariat Développeur.se associati.f.ve Animat.eur.rice de réseaux associatifs ou de l'ESS Responsable de petite structure

Les codes **des fiches ROME les plus proches** :

- [K1802](#) : Développement local
- [M1605](#) : Assistantat technique et administratif
- [K1403](#) : Management de structure de santé, sociale ou pénitentiaire
- [K1207](#) : Intervention socioéducative
- [M1203](#) : Comptabilité
- [M1302](#) : Direction de petite ou moyenne entreprise.

La LP GOESS *Parcours Associations et Coopératives* couvre **l'ensemble du secteur de l'Economie Sociale et Solidaires** (associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales d'utilité sociale) tel que défini par la loi relative à l'Economie sociale et solidaire adoptée le 31 juillet 2014. Elle apporte un focus sur les associations et les coopératives car ce sont les deux piliers en termes d'emploi du secteur de l'ESS : 8 salarié.e.s de l'ESS sur 10 travaillent dans le secteur associatif, le secteur coopératif arrivant en deuxième.

## Positionnement dans l'environnement

La LP GOESS *Parcours Associations et Coopératives* est en relation avec de **nombreuses structures** : Hauts-de-Seine Initiative (HDSI), l'association qui porte le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) dans les Hauts-de-Seine, le Crédit Coopératif, la Croix-Rouge, l'AFEV 92 ; elle l'a été avec l'Atelier, le centre de ressources Ile-de-France sur l'ESS jusqu'à sa fermeture. Par le biais de son association étudiante ASEGA qui porte l'AGORAé Paris Nanterre (épicerie solidaire étudiante et lieu de vie), elle est en relation avec la BAPIF (Banque Alimentaire d'Ile-de-France), la FAGE (Fédération des Associations Générales Etudiantes), les fondations Monoprix et Vinci, l'entreprise solidaire Phénix, des supermarchés ainsi que différents services de l'université (Responsabilité Sociétale des Universités et Développement Durable (RSU-DD), Service Général de l'Action Culturelle et de l'Animation du Campus (SGACAC), Communication.... ). En 2018-2019 elle est également en lien avec Les Petits Frères des Pauvres, Elior Solidarités Group, Le Cercle Ressourcerie écologique et solidaire de Nanterre. Elle a également des contacts avec les structures qui prennent des étudiant.e.s en stage ou en contrat d'alternance, par exemple Emmaüs, Max Havelaar, Association des Paralysés de France (APF), Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France....

## Organisation pédagogique

Le tableau des Unités d'Enseignement que l'on devait remplir prévoyait l'indication de la durée totale d'enseignement par U.E., ce qui explique que la durée par discipline n'ait pas été indiquée. **La maquette** détaillant les volumes horaires de chaque Enseignement Constitutif (E.C.) est disponible dans le livret pédagogique en ligne et accessible par lien à partir de la fiche formation, comme cela est indiqué page 3 du dossier d'auto-évaluation. **75 % des cours** (15 cours sur 20) ont une durée de **24 heures**.

Tous les cours ont lieu en présentiel, les modalités d'évaluation des E.C. sont précisées dans le livret pédagogique (cf. p.16 du dossier d'auto-évaluation).

Les volumes horaires et le contenu des cours de pré-professionalisation et d'atelier d'insertion professionnelle sont également détaillés dans le livret pédagogique de même que les modalités d'évaluation.

<sup>1</sup> D'après Fiche LP GOESS nationale (code RNCP : 30067) <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=30067>

- Cours de pré-professionnalisation (24 h) : initiation à la gestion de projet, mises en situation professionnelle, règles de présentation des sources, sensibilisation à l'économie sociale et solidaire, mise en route des projets tuteurés. Evaluation : 25% Exposé, 25% pour chaque compte-rendu demandé, 25% Implication dans le projet de promotion.

- Atelier d'insertion professionnelle (12 h) : Atelier CV, lettre de motivation et préparation aux entretiens. Validation à partir des exercices demandés.

Le rapport du HCERES souligne la pertinence des pratiques pédagogiques innovantes. Par exemple la LP GOESS est la seule formation qui grâce à son association étudiante ASEGA dirige, gère et anime une AGORAé (épicerie solidaire étudiante accessible sur critères sociaux et lieu de vie ouvert à toute la communauté étudiante), modèle d'innovation sociale conçu par la FAGE.

## Pilotage

Sans observation.

## Résultats constatés

Les étudiant.e.s de la LP GOESS proviennent par ordre croissant de BTS, DUT, L3/ LP/ M1 et enfin L2.

**Les intitulés des diplômes** les plus courants des étudiant.e.s en LP GOESS sont précisés page 18 du dossier d'auto-évaluation : BTS SP3S (Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social), BTS Assistant.e Manager, Economie Sociale et Familiale, Comptabilité et Gestion des Organisations, DUT Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA), Techniques de commercialisation (TC), Carrières sociales, Logistique.

On peut préciser que les étudiant.e.s ayant obtenu un diplôme de licence (L2 ou L3) proviennent de sciences sociales, psychologie, lettres, lettres et civilisations étrangères, droit...

En 2018-2019, deux étudiant.e.s viennent d'un BTS Design de Produits, un.e étudiant.e d'un BTS Banque, un.e étudiant.e d'un BTS Matériaux et Structures Parcours Plasturgie et matériaux composites, un.e étudiant.e de formation continue d'un diplôme d'infirmier.e.

Le profil des étudiant.e.s est souvent **très diversifié** car l'engagement associatif est pris en compte dans la procédure de candidature.

**Les intitulés des postes** n'ayant pas été précisés dans le dossier d'auto-évaluation, les voici pour les promotions 2016 et 2017 :

Assistant.e administratif.ve et comptable	Association Emmaüs France
Assistant.e marketing	Entreprise de collecte de fonds associatifs
Conseiller.re mobilité	Association Wimoov
Chargé.e de mission	Association d'action sociale
Chargé.e de gestion de fonds européens	Association Atout Plie
Responsable administrati.f.ve et de projets	Association Ellsa
Responsable de secteur	Association de services à la personne
Assistant.e de gestion	Entreprise privée d'assurance
Chargé.e de mission	Association France Bénévolat
Assistant.e administrati.f.ve	Association Coallia
Assistant.e de direction et de gestion	SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)
Assistant.e RH	Société de télémarketing

Assistant.e administrati.f.ve et de gestion	Ligue sportive départementale de judo
Animat.eur.rice – Médiat.eur.rice	Centre social - Paris

**88 % des étudiant.e.s** inséré.e.s de cet échantillon travaillent dans l'**ESS** ou dans une entreprise en lien avec l'ESS.

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

Le lien avec les organisations du territoire est fort (cf. § Positionnement dans l'environnement).

Le diplôme de licence professionnelle a été créé pour une insertion professionnelle directe, cependant la référence 1.2. du dossier d'auto-évaluation de cette campagne d'évaluation prévoit un paragraphe sur les débouchés en matière de poursuite d'études. Il est demandé de lister les masters que suivent certain.e.s étudiant.e.s de LP, les taux de réussite, d'indiquer en quoi la LP prépare à la réussite dans les études ultérieures et de préciser comment les étudiant.e.s sont informé.e.s des masters. Les informations demandées, en contradiction avec l'objectif initial d'insertion professionnelle, ne pouvaient-elles faire penser que la position du Ministère avait évolué ? Il est à noter que les diplômes infra-licence qui avaient vocation à une insertion professionnelle directe (CAP, BEP, Bac pro, BTS, DUT) sont majoritairement devenus un tremplin pour la poursuite d'études.

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'université a eu le souci de fournir un cadrage commun dans la rédaction des dossiers d'auto-évaluation et de valoriser les informations en ligne. Il est à regretter qu'elle n'ait pas demandé explicitement que les compétences et métiers visés par la formation ainsi que la répartition horaire par E.C., déjà présents dans le livret pédagogique en ligne, figurent dans le dossier d'auto-évaluation. Les informations manquantes, qui étaient contenues dans les rapports d'évaluation précédents, ont été précisées dans ce rapport d'observation et le seront dorénavant.

Le Conseil de Perfectionnement ainsi que le nouveau chantier de l'approche par les compétences vont permettre des échanges soutenus entre membres de l'équipe pédagogique.

La LP GOESS *Parcours Associations et Coopératives* est axée sur l'ESS et inclut toutes ses dimensions et structures : les acteurs statutaires historiques (associations, coopératives, mutuelles et fondations) ainsi que les sociétés commerciales d'utilité sociale. Plusieurs intitulés de cours le montrent : cours d'ESS, cours de montage de projet en entrepreneuriat social. Cependant elle apporte également un focus sur les associations et les coopératives, par exemple dans le cours de Droit des Groupements de personnes. Ce positionnement se justifie par la prépondérance en termes d'emploi du secteur associatif, suivi ensuite par le secteur coopératif.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**METIERS DE LA GESTION ET DE LA COMPTABILITE :  
REVISION COMPTABLE**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Sans observation.

### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

### Organisation pédagogique

Le rapport du HCERES souligne à juste titre un risque lié à une moindre disponibilité des intervenants professionnels durant le deuxième semestre de la formation, qui coïncide avec le pic d'activité en cabinet. Si ce risque ne semble pas avoir produits d'effets néfastes par le passé sur le fonctionnement des enseignements et de la formation, il sera pris en compte dans le processus d'élaboration de la maquette LMD4 de la formation.

Le rapport émet l'hypothèse que la part élevée d'enseignements réalisés par des professionnels (46%) est liée au faible effectif d'enseignants-chercheurs de l'établissement. L'équipe pédagogique partage ce point de vue correspondant tout à fait à la situation du département GEA qui porte la formation.

Des informations manquantes sont signalées quant au contenu du livret pédagogique de la formation, notamment une présentation générale des épreuves d'examen, leur durée ainsi que les modalités de contrôle des connaissances qui ne sont pas spécifiques aux licences professionnelles. L'équipe pédagogique prend bonne note de ces points en vue de la mise à jour annuelle du livret pédagogique.

### Pilotage

Le rapport relève l'effectif insuffisant de l'équipe en poste, qui induit le manque de stabilité du responsable de la formation du fait de la nécessaire rotation des responsabilités au sein du département GEA. Le renforcement de l'équipe pédagogique du département dans le cadre du projet de développement du DUT GEA devrait permettre à l'avenir une meilleure stabilité des responsables de formations. Toutefois, la croissance de l'effectif en

poste restera nettement insuffisante au regard de l'augmentation très conséquente du volume d'enseignement et du nombre d'étudiants et d'apprentis à encadrer dans le cadre du développement de la capacité d'accueil en DUT GEA ; elle ne bénéficiera donc pas à la Licence professionnelle Révision comptable.

Comme le souligne le rapport, il n'existe en effet pas pour le moment de dispositif d'aide à la réussite en dehors de l'accompagnement individualisé de chaque étudiant par un tuteur enseignant et son maître d'apprentissage. Dans le cadre de l'élaboration de la maquette LMD4, le conseil de perfectionnement (CP) se positionnera sur les modalités d'une mise à niveau à l'entrée dans la formation, voire sur des dispositifs complémentaires tout au long de la formation.

Le pilotage de la formation doit également progresser en matière de suivi du devenir des diplômés, avec la formalisation et la réalisation systématique d'une enquête à 6 mois qui sera conduite en interne afin de favoriser un taux de réponse satisfaisant. La piste de la création d'un réseau des diplômés, bien que souhaitable, apparaît difficilement envisageable au regard du faible effectif en poste dans le département, car un tel réseau suppose, après sa création, une animation régulière.

### Résultats constatés

Le rapport met en exergue une capacité d'accueil de 24 étudiants qui n'est pas exploitée en totalité, l'effectif moyen étant plutôt de 16 apprentis. Il convient de noter ici que le vivier de recrutement étudiant est très majoritairement externe, les diplômés du DUT GEA proposé par le département GEA ne souhaitant que très rarement poursuivre en Licence professionnelle ; ils visent plutôt une insertion professionnelle au niveau Master. L'équipe pédagogique s'efforcera de mettre en œuvre la suggestion d'un développement de la communication afin de favoriser un vivier de recrutement plus conséquent. Toutefois, là encore, la charge de travail de l'équipe constitue un frein important à cette ambition.

Au-delà de la question du vivier de recrutement des étudiants, cette contrainte majeure limite également la perspective d'une augmentation de l'effectif étudiant dans la formation, du fait de la nécessité de consacrer un temps de travail suffisant pour permettre un encadrement satisfaisant des apprentis. Le rapport souligne d'ailleurs le fait que l'effectif étudiant actuel « permet à l'équipe pédagogique d'effectuer ses enseignements et son encadrement dans de bonnes conditions », tout en concluant que l'effectif de l'équipe pédagogique interne est insuffisant et qu'un poste supplémentaire serait souhaitable.

Une participation insuffisante des intervenants professionnels au pilotage de la formation est relevée dans le rapport d'évaluation. L'élargissement de la composition du CP conformément à la charte de l'établissement apportera une amélioration significative sur cet aspect.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Sans observation.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'équipe pédagogique s'efforcera de parvenir à une plus grande stabilité des fonctions de responsable pédagogique. Elle souligne toutefois que cette ambition est limitée d'une part par le faible effectif interne du département GEA et la nécessaire rotation des responsabilités, d'autre part par d'éventuels mouvements, notamment sortants, de personnels enseignants.

L'équipe remercie les auteurs du rapport d'évaluation du HCERES pour le diagnostic et les pistes d'amélioration mises en évidence dans le rapport.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Métiers de la GRH : formation, compétences et emploi**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Tout d'abord, nous tenons à préciser que cette Licence Professionnelle (LP) a été, jusqu'à la fin de l'année universitaire 2017-2018, gérée uniquement par Hugues Lenoir, enseignant-chercheur parti à la retraite en octobre 2018. Il avait alors rédigé ce rapport sans laisser d'éléments susceptibles de l'étayer aujourd'hui davantage, ce qui nous met malheureusement dans l'incapacité de répondre à toutes les interrogations du HCERES.

C'est aujourd'hui Joanna Dupouy, ATER au sein de l'équipe Apprenance et formation des adultes du CREF (UFR SPSE), qui en assure la responsabilité pédagogique.

Suite à ces changements, il a été décidé que la LP serait très largement remodelée pour la rentrée universitaire de 2020. En effet, le parcours actuellement nommé "*Formation de formateur.rice.s*" deviendra : "*Facilitateur.rice pédagogique : Accompagnement de parcours, tutorat en ligne, community management*". Cette nouvelle formation doit répondre aux nouveaux besoins de compétences mis en avant par notre conseil de perfectionnement ; celui-ci souligne l'impact fort de la digitalisation sur la conception et l'animation des dispositifs de formation pour adultes, or peu de formations diplômantes comme la LP sont aujourd'hui en mesure d'y répondre. La nouvelle maquette de la formation sera bien sûr revue en ce sens.

La maquette actuelle de la LP se présente comme suit :

SEMESTRE 5	CM (h)	TD (h)	ECTS
<b>UE1 – 3PFFUE51: Pratique de formation et analyses des pratiques</b>			<b>12</b>
EC1 – 3PFF5001: Ateliers pédagogiques	/	77	6
EC2 – 3PFF5002: Formation et multimédia	/	21	3
EC3 – 3PFF5003: Expression orale en situation pédagogique	/	18	3
<b>UE2 – 3PFFUE52: Ingénierie pédagogique de la formation</b>			<b>15</b>
EC4 – 3PFF5004: Ingénierie pédagogique de la formation	/	77	7.5
EC5 – 3PFF5005: Animer et réguler un groupe en formation	/	21	1.5
EC6 – 3PFF5006: Conduite de réunion et travail en équipe	/	21	1.5
EC7 – 3PFF5007: Conduite d'entretien en situation pédagogique	/	21	1.5
EC8 – 3PFF5008: Analyse de la pratique	/	28	3
<b>UE3 – 3PFFUE53: Anglais</b>			<b>3</b>
EC9 – 3PFF5009: Anglais	/	28	3
<b>Total Semestre 5 :</b>	<b>0</b>	<b>312</b>	<b>30</b>

SEMESTRE 6	CM (h)	TD (h)	ECTS
<b>UE1 – 3PFFUE61: Pédagogie et relation pédagogique en formation d'adultes</b>			<b>7.5</b>
EC1 – 3PFF8001: Approche clinique de la relation formative	/	35	3
EC2 – 3PFF8002: Processus d'apprentissage et psychologie cognitive des adultes	/	28	3
EC3 – 3PFF8003: Grands courants pédagogiques en formation adulte	/	21	1.5
<b>UE2 – 3PFFUE62: Cadre institutionnel et environnement de la formation</b>			<b>6</b>
EC4 – 3PFF8004: Cadre institutionnel de la formation	/	42	3
EC5 – 3PFF8005: Environnement de la formation	/	42	3
<b>UE3 – 3PFFUE63: Projet tutoré</b>			<b>6</b>
EC6 – 3PFF8006: Projet tutoré	/	47	6
<b>UE4 – 3PFFUE64: Méthodologie et mémoire</b>			<b>10.5</b>
EC7 – 3PFF8007: Méthodologie de mémoire	/	21	0
EC8 – 3PFF8008: Mémoire	/	0	10.5
<b>Total Semestre 6 :</b>	<b>0</b>	<b>236</b>	<b>30</b>

A cela, il faut effectivement ajouter un stage de 420h (60 jours) qui commence début janvier et se termine mi-juin à raison de 3 jours par semaine (lundi, mardi, mercredi). Les étudiant.e.s sont donc en formation universitaire à temps plein d'octobre à décembre, puis les jeudis et vendredis de janvier à mi-juin. Nous sommes sur un régime d'alternance de 6 mois sur les 9 que compte la formation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

**Concernant le commentaire suivant : "Les compétences personnelles et professionnelles devant être acquises ne sont pas explicitées dans le dossier fourni par l'établissement".**

Nous proposons de présenter ici ce qui apparaît en introduction du livret de l'étudiant de cette LP :

*"Au cœur de la sécurisation des parcours professionnels, la formation continue est un secteur clé qui se doit de répondre à l'évolution permanente des environnements de travail.*

*Le/La formateur.rice, acteur.rice central.e de ce processus d'adaptation constante aux mutations techniques, socioéconomiques et culturelles, intervient dans un contexte souvent instable où s'entremêlent les enjeux organisationnels, psychosociologiques et psychologiques, économiques, juridiques.*

*Dans le cadre de plus en plus complexe de l'activité de formateur.rice, cette licence propose, au-delà de l'acquisition des capacités professionnelles de base indispensables à l'exercice du métier de formateur.rice, une analyse de la relation formative et une interrogation des pratiques, ainsi qu'une compréhension des enjeux sociaux et institutionnels de la formation.*

*Cette formation centrée sur le face-à-face pédagogique vise à :*

- 1/ maîtriser les aspects pédagogiques et situationnels des différents niveaux de l'acte de formation,*
- 2/ se former au plan psychologique à la dynamique de groupe en formation, et*
- 3/ se former au diagnostic et à l'analyse des pratiques.*

*Construite sous forme de séquences, elle peut être suivie intégralement sur le temps d'une année universitaire."*

Nous avons conscience du manque de précision de cette présentation, aussi pourrions-nous être plus précis.e.s en indiquant les objectifs de formation et d'apprentissages suivants :

A l'issue de la formation, les apprenant.e.s auront les compétences et les outils nécessaires pour :

#### **1 – Définir l'ingénierie pédagogique - analyser la demande de formation et réaliser son diagnostic :**

- recueillir et analyser les objectifs d'évolution de l'entité,*
- définir l'Ingénierie pédagogique et la positionner dans les 3 niveaux d'organisation de la formation, définir ce qu'est un dispositif pédagogique et citer les cinq phases de l'ingénierie pédagogique.*
- analyser la demande de formation y compris dans sa dimension implicite et réaliser un diagnostic*
- identifier les ressources et les contraintes du projet de formation (locaux, disponibilité des futur.e.s apprenant.e.s et du/de la formateur.rice (qui en l'occurrence il occupe un poste par ailleurs), délais de réalisation de la formation, budget mobilisable, accès réseaux, outils numérique et bases de données ...) synthétiser les contraintes à prendre en compte à partir d'une liste contextualisée élaborée en séance*



- analyser les spécificités du public pour lister les descripteurs majeurs qui sont à prendre en compte dans la construction du dispositif de formation (pré-requis, caractéristiques sociologiques, motivations et freins éventuels)
- résumer les principales composantes de la relation pédagogique (triangle apprenant.e/accompagnant.e/MOA-responsable, triangle de Houssaye ...)
- décrire la matrice des dix motifs d'engagement, présenter les quatre stades de la maîtrise d'usage

## **2- Définir les objectifs de formation et les décliner en objectifs pédagogiques :**

- Positionner les différents objectifs (de formation, pédagogiques),
- Définir les objectifs pédagogiques en utilisant la méthode OURS et la taxonomie de Bloom
- Identifier, pour chaque compétence ou connaissance, les comportements ou les performances attendues

## **3 – Concevoir le dispositif de formation (design pédagogique) :**

- lister et décrire les principales techniques pédagogiques et en identifier une douzaine pouvant être exploitée dans leur activité de formateur.rice
- lister et décrire les quatre formats de travail en situation pédagogique
- citer trois techniques pédagogiques et trois à cinq outils ou supports associés à chaque situation pédagogique
- décrire dans le détail le dispositif pédagogique qu'il.elle.s auront élaboré (méthodes, actions pédagogiques, supports, outils, lieu, modalités, évaluation)
- argumenter pour justifier leurs choix pédagogiques et démontrer leur adéquation avec les objectifs d'apprentissage

## **4 - Elaborer ou utiliser certains outils et supports de formations (y compris numériques)**

- dresser la liste des différents outils et supports pédagogiques exploitables en formation (y compris numériques) et citer leurs atouts et inconvénients selon les situations/objectifs
- produire un powerpoint/un support de cours à l'attention du.de la futur.e stagiaire respectant quelques principes de base (application de la méthode « faites passer vos messages »)
- utiliser les outils digitaux de communication à distance pour accompagner les stagiaires en complément du présentiel (pendant la formation ou a posteriori. Les outils appréhendés seront notamment l'usage de classes virtuelles, les forums synchrones ou asynchrones)

## **5 – Rédiger un cahier des charges pédagogique**

- citer toutes les rubriques d'un cahier des charges pédagogique
- renseigner toutes les rubriques

## **6 - Animer une séance de formation présentielle**

- cibler le rôle de l'animateur.rice d'une séance de formation présentielle
- trouver sa place par rapport au groupe
- citer l'ensemble des fonctions relevant de l'animateur.ice.
- synthétiser les attentes d'un groupe d'apprenant.e.s
- prendre la parole en public (contrôler sa voix, son souffle, ses émotions et sa gestuelle)
- analyser un groupe d'apprenant.e.s
- cerner les personnalités d'un groupe d'apprenant.e.s
- développer son écoute active
- déceler les signes de décrochage, d'incompréhension
- gérer le temps d'une formation en différentes circonstances
- recadrer un groupe difficile en formation

## **7 - Evaluer les acquis des stagiaires à l'issue de la formation et dans la mise en application des apprentissages**

- Distinguer les différents types et niveaux d'évaluation (notamment de Kirkpatrick)
- construire les outils d'évaluation utilisés pendant et à la fin de la formation (réalisation de questionnaires pour évaluer les acquis théoriques, co-construction avec le public de grilles d'évaluation des acquis)
- construire les outils de mesure de l'application effective des acquis dans le cadre professionnel en collaboration avec le stagiaire et sa hiérarchie pour application différée

- analyser les retours de questionnaires de satisfaction pour faire évoluer éventuellement les modules ultérieurs et leurs conditions de réalisation.

La prochaine maquette pour 2020 sera construite sur la base d'objectifs de formation et d'apprentissage clairement définis sur la base d'objectifs de compétences professionnelles.

**Concernant le commentaire suivant : " La liste des métiers visés à l'issue de la formation n'est pas renseignée" :**

Voici, ci-dessous, ce qui apparaît sur la plaquette de promotion de la formation que nous avons réalisée pour la rentrée 2018 :

**LES DÉBOUCHÉS**- Secteurs d'activité : Formation // Education des adultes

- Métiers : Formateur.rice // Coordinateur.rice pédagogique // Responsable pédagogique // Consultant.e en formation // Concepteur.rice-organisateur.rice en formation

**Concernant le commentaire suivant : " Il n'est pas fait mention d'une délocalisation de la formation." :**

La formation, cette année est répartie comme suit :

- Durée de la formation théorique (FT) : 558 heures
- Durée du stage : 420 heures (60 jours)
- Durée totale de la formation : 978 heures

Ainsi, une grande partie du temps de formation est réalisé en stage avec un.e tuteur.rice professionnel.le et avec l'accompagnement d'un.e enseignant.e référente au sein de l'université et faisant partie de l'équipe pédagogique de la LP.

**Concernant le commentaire suivant : La LP est associée à un master et un diplôme universitaire (DU) de l'Université dans le cadre d'une filière métier. Cette disposition, dont les modalités ne sont pas précisées dans le dossier, peut poser problème puisqu'elle pourrait inciter à la poursuite d'études, alors que la LP a vocation à assurer une insertion professionnelle immédiate.**

En effet, mais nous n'intégrons pas d'étudiants issus de la LP au sein du master.

## Positionnement dans l'environnement

**Concernant le commentaire suivant : La présence d'autres licences poursuivant le même objectif que la formation au niveau local, régional, national, voire international, n'est pas renseignée.**

La concurrence est forte dans le domaine de la formation de formateur.rice.s, tant dans le secteur privé que public. C'est sur la base de ce constat et des nouveaux enjeux du secteur de la formation des adultes que nous proposons dès à présent une toute nouvelle LP de Facilitateur.rice pédagogique : Accompagnement de parcours, tutorat en ligne, community management. La concurrence est moindre dans ce domaine, notamment au niveau universitaire et diplômant et les débouchés plus nombreux en termes d'emplois.

**Concernant le commentaire suivant : "Des liens avec deux laboratoires de recherche sont indiqués sans que soit précisé la nature et la fréquence de ces liens".**

Le lien est à présent assuré avec le CREF (Centre de Recherche Education et Formation) depuis que l'équipe Apprenance et formation des adultes du CREF a repris la responsabilité pédagogique de cette LP (rentrée 2018).

**Concernant le commentaire suivant : "Différents partenariats pertinents sont affichés (Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation ; Réseau des universités préparant aux métiers de la formation ; Groupement des acteurs et responsables de la formation). Les textes des conventions ne sont pas fournis et les résultats concrets de ces partenariats pour la formation ne sont pas explicités".**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir fournir de plus amples informations sur ce point. Nous ne pouvons que mettre en avant que ces partenariats n'ont pas été effectifs en 2018/19.

**Concernant le commentaire suivant : "Aucune coopération internationale ou la présence de mécanismes favorisant la mobilité des étudiants, enseignants et/ou personnels administratifs ne sont indiqués".**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir fournir de plus amples informations sur ce point.

Nous pouvons cependant garantir que la formation que nous développons actuellement sera en mesure d'offrir cette ouverture à l'international.

**Concernant le commentaire suivant : La faiblesse des éléments fournis concernant le positionnement dans l'environnement, si cela peut se comprendre pour une LP concernant la recherche et l'international, est tout à fait préjudiciable quant à l'analyse de son environnement socio-économique.**

Nous en sommes tout à fait d'accord.

La prochaine formation que nous développons actuellement tient compte de l'environnement socio-économique :

*La licence pro « formation de formateur.rice.s » doit mieux répondre aux demandes du marché de l'emploi aujourd'hui fortement impacté par les possibilités issues du digital. Elle doit également bénéficier d'une meilleure visibilité sur les réseaux fréquentés par les candidat.e.s potentiel.le.s.*

Tout d'abord, nous souhaitons renommer cette licence pro : " **Facilitateur.rice pédagogique : Accompagnement de parcours, tutorat en ligne, community management.**" Elle s'inscrit dans la dynamique d'accompagnement de parcours pédagogiques promue par la loi de 2018.

Nous partons du constat que la part du digital dans le marché de formation des adultes connaît actuellement une forte croissance. Les évolutions technico-pédagogiques associées aux réformes de 2014 et de 2018 ont fortement contribué à ce phénomène. De fait, les organisations concernées font de plus en plus appel aux métiers de l'accompagnement et du management de collectifs d'apprenant.e.s, et ce dans des environnements digitaux. Or les dispositifs de formation à ces métiers sont à ce jour peu nombreux, encore moins au niveau universitaire et diplômant (le CNAM propose un parcours de formation de "community manager").

## Organisation pédagogique

**Concernant le commentaire suivant : La formation comporte un tronc commun de 548 heures. Il n'est pas indiqué de cours optionnel mais des situations de « validation partielle » liées à la démarche de VAE. Le détail des volumes horaires par discipline n'étant pas indiqué, on ne peut apprécier plus finement cette répartition.**

Les deux tableaux de la maquette présentés plus haut permettent de mieux apprécier la répartition des heures de cours. Le parcours que nous proposerons pour la rentrée 2020 reprendra quelques cours de la Licence Pro existante, dont notamment les fondamentaux de la pédagogie des adultes, mais s'ouvrira surtout sur les orientations spécifiques en lien avec sa nouvelle dénomination.

Le nombre d'heures de cours serait ramené à 360h + 90 h de projet tuteuré (+ 420 heures de stage) et le cursus de formation se déroulera selon des modalités mixtes présentiel/distanciel. Les étudiant.e.s auront accès à la formation sur sélection, au regard de leur parcours antérieur et de leur motivation ; ainsi le parcours sera, entre autres, accessible aux étudiant.e.s issu.e.s de la L2 Sciences de l'éducation, voire psychologie.

La formation aura pour vocation première l'accès à l'emploi.

Enfin, nous ouvrirons aux candidat.e.s retenu.e.s notre réseau d'employeurs potentiels afin de faciliter leur recrutement en contrat pro. Cela permettra à ce parcours de licence de fonctionner, a minima, à coût constant.

**Concernant le commentaire suivant : Les enseignements sont dispensés uniquement sous forme de travaux dirigés (TD) ce qui est difficile à concevoir, les TD faisant référence à une pratique pédagogique d'application de savoirs enseignés en cours magistral.**

Les enseignements sont nommés TD, mais dans la pratique les cours offrent une alternance entre théorie et pratique.

**Concernant le commentaire suivant : On regrette fortement qu'aucune indication ne soit portée sur la présence de pratiques pédagogiques innovantes.**

Alors que tous les enseignements étaient en présentiel, nous avons, cette année, basculé deux enseignements en blended-learning afin de mettre en place de la pédagogie inversée, de permettre l'expérimentation de modalités de communication synchrones et asynchrones sur un LMS, l'utilisation et l'animation d'une classe virtuelle, et l'apprentissage collaboratif à distance. Chaque enseignant.e.s utilise des méthodes de pédagogie active. Les étudiant.e.s peuvent par exemple être amené.e.s à réaliser des recherches documentaires, à les exploiter dans le but de les médiatiser, par exemple sous la forme de capsules multimédia, et enfin à soumettre celles-ci à l'attention de leurs pairs. Des quizz et sondages en présentiel ont également été proposés en utilisant les smartphones des étudiants comme boîtiers réponse, et ce grâce à divers logiciels dédiés à cet usage. Nous proposons également des pratiques de jeux de rôles, de simulation, la technique du blason, la résolution de situations problèmes, etc.

**Concernant le commentaire suivant : Les dispositifs de professionnalisation sont peu détaillés dans le dossier, ce qui est dommageable pour une formation à vocation professionnalisante. Il est seulement fait état d'un projet tuteuré et d'un stage de 420 heures. Le dispositif d'accompagnement est assez classique.**

L'alternance théorie/pratique au sein des enseignements universitaires favorise cette professionnalisation. Les apprenant.e.s sont amené.e.s à réaliser des entretiens d'explicitation, à répondre à un cahier des charges fictif, à simuler des entretiens de recrutement, à animer des séquences de formation auprès de leurs pairs, à créer des capsules de formation e-learning, etc.

De plus, les deux objectifs principaux du stage sont :

1/ l'animation et/ou la co-animation de séquences de formation pour adultes.

2/ le développement d'un projet de formation en réponse à un besoin identifié au sein de la structure de stage (une entreprise ou un service dédié à la formation continue des adultes).

Le projet de formation développé constitue la base pour la rédaction du mémoire professionnel, soutenu mi-juin.

Cette année, nous avons également décalé le commencement du stage au mois de janvier (le stage commençait auparavant un mois après la rentrée) afin d'accompagner les étudiant.e.s dans la réalisation d'un CV et d'une lettre de motivation, dans la recherche d'un stage et en les préparant aux entretiens de recrutement.

**Concernant le commentaire suivant : La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est jointe au dossier et reste très succincte sur le type d'emplois accessibles.**

Il ne nous a pas été possible de la modifier à ce jour. Pour autant, nous avons spécifié les emplois accessibles dans notre plaquette de présentation, comme indiqué plus haut.

**Concernant le commentaire suivant : La participation à des colloques et à des activités organisées par l'Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation est évoquée sans que la fréquence soit précisée. Le caractère facultatif ou obligatoire n'y est pas davantage précisé.**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir fournir de plus amples informations sur ce point.

Cette année, les étudiant.e.s ont pu suivre une série de huit conférences sur la formation des adultes en France ; celles-ci étaient animées par des professionnel.le.s du secteur reconnus pour leurs compétences dans leur domaine d'activité. La présence des étudiant.e.s était obligatoire. De plus, ceux-ci ont pu suivre, de manière facultative, le séminaire doctoral de l'équipe Apprenance et formation des adultes afin de les sensibiliser à la recherche dans leur secteur.

**Concernant le commentaire suivant : On regrette que l'utilisation du numérique dans la formation soit toujours en construction.**

Comme nous le précisons précédemment, nous avons basculé deux TD en blended learning et chaque enseignant dispose d'un espace de cours sur le LMS dédié, ce qui permet une familiarisation à cet environnement digital d'apprentissage et à ses principales fonctionnalités. Enfin, ainsi que vous aurez déjà pu le comprendre, la dimension digitale va prendre une place majeure dans la prochaine maquette.

## Pilotage

**Concernant le commentaire suivant : L'équipe pédagogique est diversifiée mais elle souffre d'un important sous-encadrement en enseignants-chercheurs (28 % de l'équipe). Les sections du Conseil national des universités (CNU) des enseignants-chercheurs ne sont pas indiquées, le statut des intervenants extérieurs est décrit de façon très succincte, le volume horaire attribué à chacun est absent. Le tableau de l'équipe pédagogique présenté dans l'autoévaluation est très différent de celui fourni dans les annexes. Il n'est pas possible, dans ces conditions, d'apprécier la qualité et l'adéquation de l'équipe pédagogique.**

Nous avons cette année fortement augmenté le nombre d'enseignant.e.s-chercheur.se.s au sein de l'équipe pédagogique de la LP comme le montre les tableaux ci-dessous :

### A/ Au sein de l'établissement

#### 1/ Enseignants de l'établissement (hors PAST/MAST) :

Enseignants-chercheurs, enseignants ou chercheurs				Composante d'appartenance au sein de l'établissement	Enseignements			Responsabilités dans l'équipe de formation
Nom	Prénom	Grade	Section CNU (le cas échéant)		Semestre d'intervention*	Enseignements dispensés	Nombre d'heures assurées	
CARRE	Philippe	PR	70	CREF	S5	Processus d'apprentissage et psychologie cognitive des adultes Environnement de la formation	49h TD	Responsable de la LP
JEUNESSE	Christophe	MCF	70	CREF	S5 et S6	Formation et Multimédia Grands courants pédagogiques en formation adulte	42h TD	
DUPOUY	Joanna	ATER	70	CREF	S5 et S6	Ateliers pédagogiques Ingénierie pédagogique de la formation Projet tutoré	132h TD	Responsable pédagogique de la LP
ERTEL	Riley	Lecteur			S5	Anglais	28h TD	
LENOIR	Hugues	MCF	70	CREF	S5	Cadre institutionnel de la formation	31,5h TD	
TARDIF-BOURGOIN	Florence	ATER	70	CREF	S5 et S6	Projet tutoré Méthodologie de mémoire	55h TD	

<u>B/ En dehors de l'établissement</u>						
<u>1/ Intervenants professionnels (hors PAST/MAST) :</u>						
Intervenants professionnels		Activité		Enseignements		
Nom	Prénom	Secteur professionnel principal	Fonction	Semestre d'intervention*	Enseignement dispensés	Nombre d'heures assurées
ALIX	Bernard	Formation des adultes	Chef de projet CNFPT	S5	Analyse de la pratique	28h TD
BLAIRON	Catherine	Formation des adultes	Formatrice et consultante	S5 et S6	Ateliers pédagogiques Environnement de la formation	56h TD
LAROY-CARRE	Françoise	Formation des adultes	Consultante et doctorante CNAM Paris	S5	Expression orale en situation pédagogique Cadre institutionnel de la formation	28,5h TD
MULLER	Anne	Enseignement et recherche	MCF Université Paris I	S5	Animer et réguler un groupe en formation Conduite de réunion et travail en équipe	42h TD
CLAQUIN	Christelle	Formation des adultes	Chargée d'accompagnement VAE, Université Sorbonne	S5 et S6	Conduite d'entretien en situation pédagogique Approche clinique de la relation formative	56h TD

**Concernant le commentaire suivant : Deux à trois réunions pédagogiques par an sont indiquées sans que le contenu ne soit précisé.**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous ne pouvons répondre que pour l'année 2018-2019.

Nous avons organisé plusieurs réunions de l'équipe pédagogique en groupe entier et en sous-groupes pour les enseignements qui sont articulés ensemble (par exemple ingénierie pédagogique et ateliers pédagogiques, mais pas uniquement). Les enseignant.e.s fonctionnent la plupart du temps en binôme et Joanna Dupouy assure le suivi de chaque enseignement en faisant régulièrement (mensuellement au moins) le point sur les enseignements de chacun.e.

Pour les réunions en équipe complète :

- Réunion 1 : en juin 2018 afin de penser le contenu des enseignements, l'articulation des enseignements et éviter les chevauchements, penser le calendrier...
- Réunion 2 : en novembre 2018 pour faire le point sur l'avancement de chaque enseignement ; les travaux demandés ; la situation de chaque étudiant.e.s ; ...
- Réunion 3 : prévue pour le 30 avril 2019 avec l'ordre du jour suivant :
  - Bilan des enseignements : forces et points à améliorer pour l'année prochaine.
  - Point sur l'organisation chronologique des enseignements et les éventuelles modifications à prévoir pour la rentrée prochaine.
  - Points sur l'avancement des étudiant.e.s dans leur projet / stage.
  - Disponibilités des enseignant.e.s pour l'année prochaine.
  - Autres points à préciser.

**Concernant le commentaire suivant : Il n'est pas fait référence à la présence d'un conseil de perfectionnement.**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous ne pouvons en dire davantage sur ce point concernant les années précédentes.

Les membres du conseil de perfectionnement de cette années sont les suivant.e.s :

- François Galinou, Président ICPF et PSI, Président du Conseil de Perfectionnement de la LP.
- Philippe Carré, Responsable de la formation, PU et Directeur de l'équipe Apprenance et formation des adultes, CREF, Université Paris Nanterre.
- Joanna Dupouy, Responsable pédagogique de la LP, ATER, Equipe Apprenance et formation des adultes, CREF, Université Paris Nanterre.
- Virginie Astruc, Chargée d'ingénierie et de développement de formations tout au long de la vie Service de la formation continue (SFC), Université Paris Nanterre.
- Bernard Alix, chef de projet au CNFPT.
- Anne Muller, MCF Université Paris I.

**Concernant le commentaire suivant : Les dispositifs d'autoévaluation de la formation ne sont pas développés.**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous ne pouvons en dire davantage sur ce point concernant les années précédentes. Cependant, il est prévu de réaliser cette autoévaluation cette année, ainsi que pour la formation qui sera créée en 2020.

**Concernant le commentaire suivant : Aucune information n'est donnée sur l'évaluation des enseignements par les étudiants.**

Ne disposant pas de l'historique de la LP, nous ne pouvons en dire davantage sur ce point concernant les années précédentes. Mais, il est prévu de réaliser cette évaluation par les étudiant.e.s cette année, ainsi que sur la formation qui sera créée pour 2020.

**Concernant le commentaire suivant : On regrette que l'approche par compétence ne soit pas développée dans une formation dont il s'agit du cœur de métier.**

N'ayant repris la responsabilité de cette Licence que cette année, nous ne pouvons que le regretter également. Cette approche par compétences sera mise en œuvre dans le cadre de la création de la nouvelle maquette.

**Concernant le commentaire suivant : Les autres informations sur le suivi de l'acquisition des compétences sont absentes du dossier, qu'il s'agisse de la constitution et du fonctionnement des jurys, des règles de délivrance des crédits européens, de l'existence de portefeuille de compétences ou de livret de l'étudiant. Quant au supplément au diplôme, il ne sera disponible, comme pour toutes les LP, qu'en 2019.**

Le jury de soutenance est constitué de 2 enseignant.e.s chercheur.se.s de l'équipe pédagogique et la.le tuteur.rice professionnel.le de l'étudiant.e.s est également invité.e à la soutenance.

Les ECTS sont délivrés selon la répartition de la maquette présentée plus haut. Il n'existe pas de portefeuille de compétences. Il existe, en revanche un livret de l'étudiant.e spécifique à la LP presque entièrement refait pour la rentrée 2018. (<https://dep-sc-educ.parisnanterre.fr/licence-professionnelle-formation-de-formateurs> )

## Résultats constatés

**Concernant le commentaire suivant : Très peu d'éléments du dossier permettent d'apprécier ce volet. Cela est regrettable pour une formation qui se fixe notamment l'objectif d'apprendre à concevoir l'évaluation d'une formation.**

Ne disposant pas de données sur l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir apporter de plus amples informations sur ce point.

**Concernant le commentaire suivant : La diminution progressive des effectifs interroge sur l'attractivité de la formation.**

La nouvelle maquette doit permettre de susciter un regain d'intérêt pour cette LP. Nous comptons aussi développer un dispositif de communication efficace autour de celle-ci ; il était jusqu'ici quasi-inexistant.

**Concernant le commentaire suivant : On ne sait rien du diplôme d'origine des candidats à la formation.**

Ne disposant pas de données sur l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir apporter de plus amples informations sur ce point.

Concernant cette année, nous avons une répartition égale entre les étudiant.e.s possédant un BAC et une VAP, un BTS ou une Licence.

**Concernant le commentaire suivant : Le taux de réussite, le suivi des diplômés, l'insertion professionnelle, les poursuites d'études sont des éléments importants d'appréciation d'une LP. Or le dossier est muet sur ces sujets et on ne trouve pas les informations spécifiques à cette LP dans les tableaux annexés au dossier fourni par l'établissement. L'adéquation des postes aux objectifs de la formation n'est donc pas appréciable.**

Ne disposant pas de données sur l'historique de la LP, nous regrettons de ne pouvoir apporter de plus amples informations sur ce point.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Nous pouvons ajouter, pour cette année, que nous avons développé une logique pédagogique beaucoup plus pertinente et innovante, que nous avons augmenté le nombre d'enseignant.e.s chercheur.se.s au sein de l'équipe pédagogique qui œuvre collectivement à professionnaliser ces étudiant.e.s vers le métier de formateur.rice. Nous avons également développé le blended-learning. Nous avons repensé le livret de l'étudiant.e, l'articulation des enseignements et du stage. Une autoévaluation et évaluation de la formation globale et pour chaque enseignement sera réalisée de manière anonyme par les étudiant.e.s en fin de formation.

Nous réagissons face aux attentes du secteur de la formation des adultes par le développement d'une nouvelle maquette dont les modalités donneront une part significative à la formation en ligne.

### Principaux points faibles

Sans observation.

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le remodelage de la LP par sa nouvelle appellation, ses nouveaux objectifs, sa nouvelle maquette et logique pédagogique permettront de répondre aux besoins actuels et croissants du secteur de la formation des adultes. De plus, l'absence de concurrence devrait nous positionner comme précurseur et ainsi nous permettre d'accueillir de nombreux et nombreuses étudiant.e.s.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Métiers de l'immobilier : gestion et développement de patrimoine immobilier**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

Le projet tuteuré est à développer tout au long de l'année et s'inscrit dans les deux UE intitulées Projet tuteuré, Elaboration du business-plan d'une entreprise immobilière. Dans la première UE sont abordées les questions méthodologiques. Les étudiants doivent également définir leur projet, ce qui implique de leur part un travail d'introspection à la fois sur leurs goûts et sur leurs points forts et points faibles. La deuxième UE consiste dans l'élaboration du Business-plan dans toutes ses dimensions pour aboutir à des prévisions financières à l'aide d'un logiciel adapté.

A l'image de ce qui se fait dans les UE relatives au projet tuteuré, l'usage du numérique est intégré dans différents enseignements. Notamment :

- Dans l'UE relative à l'introduction à la gestion et au management d'une entreprise immobilière, une place de plus en plus grande est faite au marketing digital.
- Dans les enseignements de spécialité, l'usage des logiciels professionnels est introduit.

#### Pilotage

Jusqu'au terme de l'année universitaire 2016-2017, la licence professionnelle était pilotée par un conseil de perfectionnement conformément à la convention qui liait l'Université Paris Nanterre et la filiale VHS (Victor Hugo Service) du Syndicat National des professions Immobilières. Ce conseil était composé de quatre personnes, deux universitaires et deux professionnels de l'immobilier désignés par le SNPI.

A partir de la rentrée 2017, suite au non renouvellement de la convention avec VHS, la priorité est la reconstitution progressive d'une équipe pédagogique de qualité pour répondre aux nouveaux objectifs de la formation : ouvrir les débouchés à toutes formes d'immobilier et à toutes tailles de structure.



Le futur conseil de perfectionnement en cours de constitution entrera en fonction pour la rentrée 2019. Il sera commun à la licence professionnelle et au master finance parcours immobilier et composé d'intervenants de ces deux formations.

Toutefois, d'ores-et-déjà, pour s'assurer de la qualité de la formation, se tiennent, au cours de l'année universitaire, au minimum deux réunions de régulation, une en novembre pour un retour des étudiants sur les premières semaines de la formation à l'université, l'autre en février qui porte à la fois sur la formation à l'université et sur l'expérience en entreprise. D'autres réunions de régulation peuvent se tenir à la demande des étudiants. Ces réunions qui réunissent les étudiants et le responsable de la formation permettent de prévenir ou de corriger des dysfonctionnements qui pourraient apparaître au cours de la formation.

De plus, depuis l'origine de la formation, il est demandé à l'étudiant un bilan de la formation en entreprise dans le carnet de liaison. Sur le même modèle, il est demandé un bilan de la formation à l'université remise sous enveloppe fermée au moment des soutenances de mémoires et projets tuteurés. Ces bilans sont traités jusqu'à présent par le responsable de la formation et vu par le jury de diplôme. Ils seront également analysés dans le futur par le conseil de perfectionnement.

Conformément à l'article L-613-1 du code de l'éducation, le jury du diplôme est composé des enseignants-chercheurs, des enseignants, et des personnalités qualifiées ayant contribué aux enseignements. Ils ont suivi tout au long de l'année universitaire l'acquisition des compétences par les étudiants d'autant que le plus souvent les modalités d'évaluation des étudiants sont des modalités d'évaluation formative et non des modalités d'évaluation sommatives.

### Résultats constatés

Sans observation.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Parmi les points forts de la formation, au regard des formations comparables, il convient également de noter l'ouverture de la formation en vue d'une insertion professionnelle dans des structures de toutes tailles et dont les activités portent aussi bien sur l'immobilier résidentiel que sur l'immobilier non résidentiel.

### Principaux points faibles

Il existe un pilotage de la formation même s'il n'est pas encore totalement formalisé dans des procédures et dans la constitution d'organes aux attributions précises. Cependant la constitution d'un conseil de perfectionnement commun à la licence professionnelle et au master finance parcours immobilier est en cours pour être opérationnel à la rentrée 2019.

Les changements intervenus dans la formation depuis le non renouvellement de la convention avec VHS doit permettre d'éviter les variations d'effectifs, qui s'expliquent par le passé par la situation conjoncturelle des petites structures centrées sur l'immobilier résidentiel (Agences immobilières et cabinets d'administration de bien traditionnels) puisque les étudiants peuvent dans le cadre de leur alternance et de leur insertion professionnelle trouver des emplois dans des grandes structures qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes.

En fin s'il n'existe pas d'enseignements dédiés au numérique celui-ci est présent dans différents cours et dans différentes activités pédagogiques.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Sans observation.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Licence professionnelle**

**Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Pour le parcours EEHRL, sur le plan international, il n'y a pas d'accord formel avec des établissements. Toutefois, les relations établies avec des grands groupes hôteliers (ex : Four Seasons) présents dans le monde entier, donnent la possibilité aux étudiants de partir plus facilement à l'étranger suite à leur contrat d'apprentissage. Tous les ans, les étudiants se voient ainsi proposer des postes dans des hôtels à l'international.

#### Organisation pédagogique

Nous remercions les experts pour les commentaires concernant le besoin de mutualisation des parcours. Il est effectivement important que dans notre prochaine maquette, nous développions davantage notre rapprochement en ce qui concerne les cours enseignés. Ceux cités nous semblent de bonnes pistes. Nous travaillons actuellement sur ce point.

Concernant le parcours EEHRL et l'enseignement en langue étrangère, le cours Histoire, pratiques et acteurs de l'hôtellerie et la restauration de luxe est enseigné en anglais. De plus, dès l'année prochaine, le cours d'Expression et Marketing du Luxe devrait être enseigné en anglais.

#### Pilotage

Concernant les cours de gestion, il est mentionné qu'il est regrettable que le cours de Marketing du luxe (dans le parcours EEHRL) ne soit pas dispensé par un enseignant chercheur, or, cela est bien le cas. Le cours de marketing est enseigné par un maître de conférences. Le cours de contrôle de gestion est, lui, dispensé par un PRAG.

#### Résultats constatés

Concernant le parcours EEHRL, nous tenons à apporter les derniers résultats concernant le suivi des étudiants diplômés de l'année 2017 – 2018 :

- 73% ont intégré le monde du travail avec l'obtention d'un contrat de travail dans les 3 mois après la fin de la formation.

Ce taux montre que les résultats de la promotion 2016 – 2017 étaient de l'ordre de l'exceptionnel (50% des étudiants ayant effectivement poursuivi leurs études cette année-là).

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

Pour le parcours EEHRL, comme explicité dans la rubrique des résultats constatés, le point faible relatif à la poursuite d'études ne semble pas être constant mais conjoncturel, de l'ordre de l'exceptionnel.

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Sans observation.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Analyse et Politique Economique**

Tout d'abord, l'équipe pédagogique tient à remercier les rapporteurs pour la reconnaissance du travail effectué et les pistes d'amélioration. Nous partageons un certain nombre d'observations et nous en tiendrons compte pour l'évolution de la formation dans le prochain contrat.

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Effectivement, le master peut sembler présenter des objectifs scientifiques et professionnels un peu disparates. Nous souhaitons recentrer le master sur la problématique comportementale avec un seul parcours offrant des compétences en matière d'analyse et de compréhension des comportements.

### Compétences :

Dans ce cadre, nous souhaitons modifier le M1 pour offrir plus d'enseignements applicatifs et une meilleure intégration des deux années dans une même finalité. Des cours sur les outils quantitatifs seront donnés dès la première année du master en y associant des ateliers pratiques et des mises en situation. La plateforme expérimentale de la Défense sera utilisée par les étudiants du master.

### Positionnement dans l'environnement

La spécificité du master quant à l'appréhension des questions liées aux comportements des acteurs en environnement incertain sera considérée dès le M1 alors qu'aujourd'hui ce n'est réellement le cas que lors des semestres 3 et 4 du master. Par exemple, un cours d'économie comportementale sera dispensé en M1, le cours de « décision publique et risque » en M2 sera déplacé en M1 avec une présentation de cas concrets et un travail de mise en situation des étudiants.

Concernant la complémentarité ou le degré de concurrence avec le master *Économie appliquée*, il est proposé d'orienter le master *Économie appliquée* en macroéconomie tandis que le master APE est orienté fortement en microéconomie. Le remplacement de cours en M1 de macroéconométrie par de la microéconométrie devrait permettre notamment une meilleure visibilité de cette différenciation.

Dans le prochain contrat, il est envisagé de nouer des liens avec le monde socio-économique à travers les terrains de stage mais également avec des entreprises partenaires. Des discussions actuelles sont en cours. Nous envisageons également de proposer la formation en apprentissage.

Enfin, bien que la formation se soit pas encore saisie des opportunités liées aux coopérations internationales, nous envisageons, par le biais du laboratoire Economix et de la fédération de recherche S2CH de nouer des partenariats avec des départements « sciences du comportement » à l'étranger.

### Organisation pédagogique

Le stage en M1 restera optionnel mais, avec l'unique parcours, le stage en M2 deviendra obligatoire pour tous les étudiants. La mise en situation professionnelle et la professionnalisation seront davantage présentes par la mise en place d'ateliers et d'études pratiques de cas. L'utilisation d'outils pédagogiques innovants sera utilisée à cette fin (laboratoire d'économie expérimentale, utilisation d'un *mobile lab* pour faire des études de terrain, *Learning Lab* pour faire travailler les étudiants en équipe, travail collaboratif et participatif).

Les compétences en économie comportementale nécessitent la maîtrise d'outils informatiques. Nous proposons d'introduire ou de renforcer les cours de programmation (python, Z-tree) et de logiciels (SAS, R, Matlab).

## Pilotage

Nous avons conscience que l'équipe pédagogique reste très disciplinaire et peu ouverte aux intervenants extérieurs. Dans le prochain contrat, compte tenu de l'orientation « comportement », nous proposons d'introduire des cours d'autres champs disciplinaires (psychologie principalement, mais également gestion et informatique).

## Résultats constatés

Sans observation.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

- Concernant la formation par et à la recherche, la plateforme expérimentale, dans le cadre de la fédération de recherche S2CH, apparaît comme un environnement qui favorisera le développement de la formation « recherche » des étudiants du master.

### Principaux points faibles

- Faible attractivité et déperdition d'étudiants entre le M1 et le M2.

Le master orienté « comportement » devrait permettre une meilleure attractivité, la concurrence étant assez faible en Ile-de-France et en France généralement.

- Formation complètement généraliste en M1 sans lien avec le M2, ce qui nuit à poursuite en M2.

Le master sera spécialisé dès le M1 avec davantage de cours appliqués dès le M1.

- Faible professionnalisation en M1 et surtout en M2.

La formation en apprentissage sera proposée et des partenariats avec des entreprises sont en cours de discussion.

- Très faible taux de réponse aux enquêtes de satisfaction.

Une page LinkedIn a été créée cette année et nous espérons avoir un suivi des étudiants satisfaisant à l'avenir.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Sans observation.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**COMPTABILITE – CONTROLE - AUDIT (CCA)**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Sans observation.

### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

### Organisation pédagogique

Sans observation.

### Pilotage

Sans observation.

### Résultats constatés

Sans observation.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

## Principaux points faibles

Dans le rapport :

Manque de clarté sur le contenu du M1 spécifique à CCA alors que pour ce niveau des cours sont communs avec d'autres mentions.

Réponses :

- La distinction cours communs-cours spécifiques est précisée dans le livret pédagogique qui figure en annexe du dossier
- Le contenu de chaque enseignement est également précisé (objectifs, plan de cours, bibliographie) dans le livret pédagogique qui figure en annexe du dossier

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Dans le rapport :

Les contenus pédagogiques du M1 auraient dû être précisés.

Réponse :

- Le contenu des enseignements du M1 figure dans les annexes du dossier d'autoévaluation.

Dans le rapport :

Une incertitude doit être levée dans le dossier sur la répartition des effectifs entre le public de formation initiale et le public de formation continue.

Réponse :

- Le Master CCA est proposé en formation initiale. En plus des effectifs en formation initiale, nous accueillons chaque année 1 à 3 étudiants en formation continue.

Dans le rapport :

La capacité d'accueil n'est pas précisée et semble pouvoir être plus importante.

Réponse :

- La capacité d'accueil en formation initiale est de 20 personnes en M1 et de 20 personnes en M2.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Economie Appliquée**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Il est indiqué dans le rapport que « *la formation n'intègre pas des enseignements méthodologiques nécessaires aux chargés d'études, qui exercent un métier visé par la formation.* » Les nombreux cours de méthodes quantitatives, dispensés sous la forme de cours magistraux mais aussi en salle machines, répondent aux besoins pour exercer le métier de chargé d'études. Cela peut notamment être illustré par les emplois types occupés par les diplômés (voir Tableau 4 qui accompagnait le dossier d'auto-évaluation), mais également par les stages effectués par les étudiants au cours de leur formation. Ainsi, 71% des étudiants de la promotion de M2 en cours sont actuellement en stage, tous en tant que chargé d'études, dans les domaines suivants : économie internationale, macroéconomie, macroéconomie monétaire, finance, finance internationale et transports.

### Positionnement dans l'environnement

Il est mentionné dans le rapport que l'adossement aux actions du laboratoire « *permet de faire profiter aux étudiants de l'accueil d'un grand nombre de professeurs étrangers invités, même si l'on peut regretter l'absence d'institutionnalisation formelle de cette dimension dans la formation.* » Cette participation a été formalisée cette année dans la maquette de M1 avec un enseignement dispensé par trois professeurs invités auquel est associé une évaluation des étudiants faisant l'objet d'ECTS. Il en sera de même au niveau de la deuxième année de Master dans le cadre de la maquette LMD4 en cours d'élaboration.

### Organisation pédagogique

En M2, les étudiants doivent choisir deux cours (et non un seul) parmi sept, sachant qu'un stage peut être réalisé dans le cadre d'un enseignement. Le nombre de cours optionnel sera très largement réduit dans le cadre de la maquette LMD4 puisque les étudiants auront à choisir deux cours parmi quatre (et non plus sept).

Le rapport mentionne que la distinction entre les deux parcours pédagogiques « Finance internationale » et « Economie internationale » n'apparaît plus en M2. Cette distinction sera supprimée dans le cadre de la maquette LMD4 en cours d'élaboration.

S'agissant des stages, même s'ils sont actuellement en option, il convient de souligner que la grande majorité des étudiants en effectuent. Ainsi, ce sont 71% des étudiants de la promotion de M2 en cours qui sont actuellement en stage. Plusieurs étudiants effectuent également un stage dès le M1. Par ailleurs, le stage sera rendu obligatoire dans la maquette LMD4.

Concernant l'anglais, ce sont 18% des enseignements qui sont dispensés en anglais en M1. En M2, outre un enseignement d'anglais, les deux mémoires que doivent rendre les étudiants sont très majoritairement rédigés en anglais. Dans le cadre de la maquette LMD4 en cours d'élaboration, des enseignements disciplinaires seront dispensés en anglais également en M2.



## Pilotage

Il est indiqué dans cette rubrique que l'approche par « *compétences n'est pas mise en œuvre et le suivi de ces compétences demeure non-formalisé.* » Les responsables de la formation se sont efforcées de mettre en œuvre cette approche, comme cela est d'ailleurs relevé et reconnu dans la rubrique « Analyse. Finalité » où le rapport d'évaluation du HCERES souligne « *Les connaissances visées par la formation sont bien décrites et une réelle approche par compétences est en place.* »

## Résultats constatés

Le rapport d'évaluation du HCERES mentionne que « *la qualité des emplois (type de contrat de travail ou salaire) n'est pas clairement renseignée* ». Cette information figure dans la feuille « Détails » du tableau Excel qui accompagnait le dossier d'auto-évaluation (Tableau\_4\_Tableau\_Insertion\_Professionnelle\_Poursuite\_Etudes\_Master\_Mention\_Economie\_Appliquee.xls). Cette feuille « Détails » du fichier Excel donne en effet, pour chacune des promotions couvertes par la période d'évaluation, l'intitulé de l'emploi occupé par le diplômé, la profession exercée et la CSP, le type de contrat, l'institution, le type de l'employeur, le secteur d'activité, ainsi que le lieu géographique. Ces informations sont issues des enquêtes réalisées par la responsable de la deuxième année de master Economie Appliquée.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Concernant le premier point relatif au jeu d'options, un seul parcours sera proposé en M1 dans le cadre de la maquette LMD4 en cours d'élaboration, en conformité avec le parcours unique offert en M2.

S'agissant du deuxième point, le nombre de cours optionnels sera très largement réduit dans le cadre de la maquette LMD4, tant en M1 qu'en M2.

Concernant l'internationalisation, outre les cours d'anglais et les cours disciplinaires dispensés en anglais, les interventions des professeurs invités sont maquettées en M1 et font l'objet d'ECTS associés. Cela sera par ailleurs renforcé dans le cadre du LMD4, notamment au niveau M2.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les séminaires des professeurs invités sont intégrés dans la maquette de M1 pour l'année en cours et le seront également en M2 dans le cadre de la maquette LMD4.

Il est indiqué dans le rapport que « *la faible qualité du suivi de l'insertion au niveau de l'établissement ne permet pas de poser de diagnostic sur la qualité des emplois obtenus.* » Cette information peut être obtenue grâce à l'enquête menée par la responsable de la deuxième année du Master Economie Appliquée et figure dans la feuille « Détails » du tableau Excel qui accompagnait le dossier d'auto-évaluation (Tableau\_4\_Tableau\_Insertion\_Professionnelle\_Poursuite\_Etudes\_Master\_Mention\_Economie\_Appliquee.xls). Cette feuille « Détails » du fichier Excel donne en effet, pour chacune des promotions couvertes par la période d'évaluation, l'intitulé de l'emploi occupé par le diplômé, la profession exercée et la CSP, le type de contrat, l'institution, le type de l'employeur, le secteur d'activité, ainsi que le lieu géographique.

Le développement d'enseignements en langue anglaise a été renforcé cette année avec l'intégration des séminaires des professeurs invités en M1 et cela sera également développé en M2 dans le cadre de la maquette LMD4.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Economie du Droit**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Sans observation.

### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

### Organisation pédagogique

Nous souhaitons apporter deux précisions sur ce point.

1) Les discussions avec le service de la formation continue de l'établissement ont conduit à la conclusion qu'en l'absence d'une maîtrise parfaite de l'emploi du temps, l'ouverture du diplôme à d'autres publics que ceux de la seule formation initiale n'était pas réalisable. Le Master EdD, dans sa structuration actuelle, mutualise une majorité d'enseignements, tant en M1 qu'en M2, avec à la fois des masters d'économie, et des masters de droit – le planning de la formation actuelle est donc très contraint par l'emploi du temps de ces autres diplômes, comme par ailleurs par les disponibilités des intervenants professionnels (ex post, par exemple, les semaines/créneaux libérés pour les intervenants professionnels peuvent s'avérer impossibles à respecter, du fait du changement de leurs obligations professionnelles).

Nous réfléchissons donc dans le cadre de l'accréditation LMD4 à un projet pédagogique rendant possible l'ouverture à un public en formation continue, autour de quelques dispositifs, notamment : organisation en blocs/modules de compétences spécifiques (avec un emploi du temps adapté, bloqué sur les vendredi/samedi par exemple) ; validation du master sur plus de deux années ; et/ou coordination avec un DU (actuellement en discussion avec une collègue juriste de l'établissement).

2) Nous souhaitons préciser à nouveau que deux enseignements sont entièrement animés par des intervenants professionnels (4 à 5 chaque année, venant d'horizon distincts), et permettent donc une mise en situation professionnelle des étudiants sur 40 heures au total : il s'agit de « l'Atelier de l'expertise et du conseil » comme mentionné dans le rapport d'évaluation, d'une part, et aussi d'autre part de « Dynamique des systèmes juridiques ».

### Pilotage

Sur la part des interventions de professionnels, nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que cette formation propose des apprentissages académiques pluriels, renvoyant à des compétences disciplinaires (économie, droit) ou méthodologiques et techniques (méthodes quantitatives) variées, indispensables, et qui font déjà l'objet

d'arbitrages/dosages délicats. Accroître le temps de « mise en situation » pour les étudiants (soit dans le domaine de la professionnalisation, soit dans le domaine de l'apprentissage à la recherche), signifie donc réduire les temps consacrés aux savoirs académiques (bi)disciplinaires. D'un autre côté, il faut tenir compte aussi du fait que, dans les domaines d'expertise visés (où la maîtrise et la pratique des outils quantitatifs est au cœur du métier), la distinction entre savoirs/pratiques académiques et professionnelles est de pure forme, comme le montrent les interventions des professionnels. Les retours d'expérience des stagiaires du master (par exemple pour des stages réalisés auprès des autorités de régulation, ou des cabinets d'expertise), montrent qu'ils se voient confier de vraies missions d'expertise, où ils doivent montrer d'emblée leur maîtrise/autonomie dans le domaine de ces méthodes quantitatives. C'est à dessein que l'apprentissage de telles méthodes est mise en avant dans la présentation du diplôme – celles-ci répondent à des enjeux/impératifs professionnels, pas seulement académiques.

Pour le dire autrement, les pratiques professionnelles et académiques sont très proches dans de nombreux domaines et compétences visés par le diplôme. Dès lors que l'expertise et la pratique de l'évaluation (quantitative) est basée sur la maîtrise des outils quantitatifs, et que les pratiques professionnelles en la matière s'apparentent à une activité de recherche appliquée, le temps consacré à l'apprentissage de ces méthodologies quantitatives doit aussi se comprendre, sinon d'abord, comme un temps dédié à la professionnalisation.

## Résultats constatés

La direction du master a alerté à plusieurs reprises l'établissement sur les données chiffrées produites par les services centraux de l'UPN relativement à l'effectif du master EdD, sur toute la période LMD3. Pour ne considérer ici que ce point, à titre d'exemple : le nombre exact d'étudiants du M2 EdD issus du M1 EdD est de 4 pour 2014-2015, 1 pour 2015-2016, 0 pour 2016-2017, 4 pour 2017-2018. L'ensemble de ces données sont maintenant corrigées sur le site et dans le dossier transmis par l'établissement.

Pour autant, la question qui reste au cœur de nos réflexions pour l'avenir comme nous l'expliquons dans le dossier est celle de l'entrée au niveau M1 (comme dans l'ancien master droit & économie) – un flux significatifs d'entrant venant de l'un des parcours de licence économie-droit de l'UPN permettrait de résoudre à la fois la question du faible effectif, et celle du taux d'échec en M1. A ce propos, nous estimons qu'il n'y a pas là un problème de qualité du recrutement en M1, dans la mesure où il s'agit en très grande majorité d'abandon d'étudiants (et non pas d'échec aux examens), abandons qui interviennent très tôt (essentiellement au début du premier semestre de M1). Avec la sélection des candidatures à l'entrée du M1 désormais, nous pensons que ce problème de motivation/découragement devrait être plus finement contrôlé à l'avenir.

Concernant le suivi des étudiants (comme l'évaluation des enseignements), la fiabilité des enquêtes que nous réalisons en propre sera renforcée à l'avenir par l'appui et l'implication de l'association des étudiants du master, qui participera à l'élaboration, la diffusion et le traitement des enquêtes.

Sur la poursuite en école doctorale, la jeunesse du diplôme ne lui permettait pas de disposer d'emblée d'un vaste réseau de professionnels, sur lequel s'appuyer pour orienter les candidats au doctorat vers des dispositifs du type CIFRE ; or ceux-ci sont privilégiés par nos étudiants (issus de milieux peu favorisés, et confrontés très tôt au problème de financement de leurs études). Ceci devrait évoluer grâce au réseau constitué notamment par les institutions qui ont accueilli nos stagiaires depuis cinq ans. L'autre piste à laquelle nous travaillons passe par le partenariat européen doctoral en cours de finalisation et de conventionnement, permettant à nos meilleurs étudiants d'accéder à des bourses de thèse dédiées.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Sans observation.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Nous remercions les experts du HCERES pour leur travail sur le bilan de notre diplôme. Nous prenons acte du fait que cette évaluation souligne les nombreux atouts du diplôme, à commencer sa pertinence, comme ses qualités et son attractivité. Nous soulignons que nous convergeons aussi sur les pistes d'amélioration (attraction des

étudiants titulaires de licence éco-droit, professionnalisation, internationalisation) sur lesquelles notre réflexion est déjà engagée, et nous remercions les experts pour leurs suggestions.

Nous terminerons sur un point déjà évoqué dans nos réponses ci-dessous, mais sur lequel nous insistons et qu'il nous faut rendre plus explicite et intelligible dans le nouveau projet LMD4 : les pratiques professionnelles et académiques sont très proches dans de nombreux domaines et compétences visés par le diplôme, où les pratiques professionnelles s'apparentent à une activité de recherche appliquée. Le temps consacré à l'apprentissage des méthodologies quantitatives tout au long du diplôme doit donc aussi se comprendre, sinon d'abord, comme un temps dédié à la professionnalisation, lequel est donc de fait présente de façon très conséquente dans la formation.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Entrepreneuriat et Management de projet**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Tout d'abord, je remercie les rapporteurs pour le travail effectué et pour les pistes d'amélioration.

Un des points d'amélioration qui apparaît dans le rapport d'évaluation est que les enseignements de M1 et de M2 sont plutôt généralistes ; les modules proprement orientés vers les spécificités du management de la PME ou de l'entrepreneuriat restant périphériques. Le contenu pédagogique du master ne serait donc pas totalement approprié aux finalités.

Je précise qu'en M2, plusieurs cours « généralistes » comme l'analyse financière, le management des PME, la communication et le marketing ou la création d'entreprise utilisent les cas concrets des projets des étudiants comme support. Les étudiants travaillent sur le cas de leur entreprise et les business plans servent à l'évaluation. En M2, le contenu des cours porte essentiellement sur l'entrepreneuriat.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Sans observation.

### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

### Organisation pédagogique

D'après le rapport d'évaluation il semble manquer des enseignements portant sur le plan d'affaires (*business plan*), les spécificités des PME et de la jeune pousse (*startup*), la levée de fonds, l'accompagnement entrepreneurial, l'entrepreneuriat innovant dans le numérique, etc.

Je me permets de préciser que si les intitulés des cours sont assez généraux, tous les points cités sont analysés dans les contenus. Le business plan est abordé dans le cours d'analyse financière et de management des PME. Concernant la levée de fonds et l'accompagnement entrepreneurial, j'organise tous les ans des rencontres entre mes étudiants et HDSI (Hauts-de-Seine Initiative) afin de présenter les dispositifs existants. Par ailleurs, une journée est consacrée à l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'université mais aussi au niveau départemental et national. Les enseignants sont pour moitié issus du monde de l'entrepreneuriat ou de l'accompagnement entrepreneurial. Un concours de projet est organisé chaque année avec dans le jury des « *business angels* » et responsables d'incubateurs.

Dans le cours de management des PME et de communication et marketing sont abordées les questions du numérique. Par ailleurs, les étudiants ont participé à des concours avec des ingénieurs du CESI de Nanterre. Une

collaboration est menée avec des étudiants en MIAGE (Master de méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises) pour le développement des projets numériques.

Il est également indiqué dans le rapport que les étudiants peuvent se faire accompagner dans le montage, le financement et la valorisation de projets ou de création d'entreprise. Toutefois, le véhicule proposé est inapproprié puisqu'il s'agit du Service général de l'action culturelle et de l'animation du campus (SGACAC).

Je précise que le SGACAC n'est qu'une modalité d'accompagnement minoritaire. Comme indiqué dans le document, plusieurs étudiants obtiennent tous les ans le statut d'étudiant entrepreneur et certains intègrent des incubateurs (Ex : Paris&Co, incubateur PEPITE PON, incubateur I-ENGAGE) ou des résidences entrepreneuriales (ex : atelier MERAKI). De plus, depuis 2016 plusieurs étudiants ont été accompagnés par le service entrepreneuriat du **Paris Ouest la Défense** (Pold), établissement public territorial, pendant et après la fin du M2.

### **Pilotage**

Sans observation.

### **Résultats constatés**

Sans observation.

## **III/ CONCLUSION**

### **Principaux points forts**

Sans observation.

### **Principaux points faibles**

Concernant donc les points faibles notamment :

- Une formation pas assez tournée vers l'entrepreneuriat et une structure d'accompagnement des projets entrepreneuriaux étudiants peu appropriée.
- Trop faible place du numérique

Je précise qu'il s'agit surtout d'un problème d'intitulés qui ne reflètent pas suffisamment le contenu de cette formation axée sur l'entrepreneuriat. Ce problème va bientôt être résolu avec la possibilité de modifier les intitulés lors du LMD4.

## **IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS**

Sans observation.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Finance**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

Comme cela est suggéré dans le rapport, une réflexion de l'équipe pédagogique est actuellement en cours de façon à centrer le M2 Finance d'entreprise sur les métiers de trésorier, d'assistant du directeur financier, mais aussi de la relation-investisseurs ; de même, le M2 Sciences de l'immobilier (l'intitulé évoluera vers Management de l'immobilier) a vocation à évoluer plus clairement vers les métiers du *property management* et de *l'asset management*, pour des employeurs tels que des sociétés foncières ou des filiales immobilières de banques).

### Positionnement dans l'environnement

L'articulation du master Finance et du master Monnaie Banque Finance Assurance est une source de réflexion pour les équipes, de façon à limiter les chevauchements (inévitables parfois, compte-tenu de l'importance de la demande). Au-delà de la précision quant aux finalités des parcours (cf. rubrique Finalité), il est envisagé d'afficher plus clairement une orientation *Wealth management* pour le parcours Banque finance assurance – Ingénieur d'affaires.

### Organisation pédagogique

Comme souligné par l'expert du Hcéres, le rythme des parcours du M2 Finance est celui de l'alternance : pour chaque parcours, nous incitons les étudiants à opter pour un contrat de professionnalisation, souvent gage d'embauche à l'issue de la formation. Afin de conserver une faisabilité (ressources humaines et budget), les étudiants de la formation initiale et les alternants font groupe unique dans chaque parcours : les alternants sont en entreprise en début de semaine de septembre à février, puis à temps plein de mars à août, tandis que les étudiants non-alternants sont en stage de mars à août.

Par ailleurs, le coût des certifications AMF et TOEIC est pris en charge par le budget propre à chaque parcours de master : aucun débours n'est donc à la charge des étudiants.

Enfin, les *serious games* proposés consistent en (1) un jeu sur la dynamique commerciale dans les professions financières (master BFA) et (2) une mise en situation (jeu de rôles) dans le cadre de cas d'un financement d'entreprise par un fonds de *private equity* (master BFA, master Finance d'entreprise).

### Pilotage

Les nombreux départs de PR et MCF en finance, constatés entre 2014 et 2017 (1 mutation, 1 détachement, 1 retraite, 1 agrégation), ont nécessité le resserrement constaté de l'équipe en responsabilité des parcours. Le recrutement progressif de collègues (2017) permettra un renforcement prochain.

Comme souligné par l'expert – et par le rapport d'autoévaluation lui-même, le M1 Finance est un tronc commun de cours partagés avec 5 autres mentions de master : notre travail de démutualisation est actuellement en cours, de façon à viser 75 % de cours spécialisés en finance (et aussi en comptabilité, contrôle), dès le M1. Les contraintes budgétaires de l'université doivent naturellement être prises en compte (le cadrage nous demande de réduire le coût-maquette de 10 %).

Ainsi, l'équipe d'enseignants-chercheurs fait-elle mouvement vers un nombre accru de spécialistes en finance, qui proposera dès 2020 un accroissement très significatif du volume des enseignements en finance du M1.

### Résultats constatés

En termes d'information sur les débouchés professionnels, il conviendra d'améliorer notre dispositif de collecte des données, tout en assurant leur confidentialité, ce point étant désormais très sensible.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Nous remercions l'expert pour avoir souligné l'articulation avec la recherche parmi les points forts (rubrique Positionnement du rapport) : l'un de nos objectifs est de poursuivre dans cette voie.

### Principaux points faibles

Sans observation.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'équipe de pilotage remercie les rapporteurs pour l'ensemble des préconisations qui nous sont faites. Le travail actuellement mené dans le cadre de l'élaboration de l'offre de formation 2020-2024 vise à prendre en compte ces préconisations, tout en essayant d'anticiper les évolutions attendues par les employeurs (compétences et savoirs) et en maintenant le lien fort avec la recherche.



## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Gestion de Production, Logistique, Achats (GPLA)**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

La place des enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre et, surtout, celle des enseignants-chercheurs de différentes universités a baissé en 2018-2019 au profit de celle des acteurs socio-économiques (séminaires professionnels, visites *in situ*, conférences et salons professionnels [*Supply Chain Event*, SITL]...). Elle devrait encore décroître en 2019-2020...

#### Pilotage

Le conseil de perfectionnement est en cours de finalisation, avec des représentants du monde socio-économique (Groupe Vuitton [production & distribution], Carrefour [distribution en ligne], Dachser [logistique], PTV [informatique]...), dont des anciens étudiants du Master « GPLA » de l'Université Paris Nanterre.

#### Résultats constatés

Sans observation.

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

La part des acteurs socio-économiques (séminaires professionnels, visites *in situ*, conférences et salons professionnels [*Supply Chain Event*, SITL]...) a cru, sensiblement, en 2018-2019 et devrait encore croître en 2019-2020...

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le parcours « L3P » (Logistique, Production, Projets, Process) devrait muter, lors de l'élaboration de la nouvelle maquette, vers un parcours « Performance de la supply chain », dans lequel la logistique de distribution et, en particulier, celle du dernier kilomètre en milieu urbain, devrait également trouver sa place.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Gestion des ressources humaines**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

Sans observation.

#### Pilotage

Sans observation.

#### Résultats constatés

Sans observation.

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

### **Principaux points faibles**

Sans observation.

## **IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS**

Nous vous sommes très reconnaissants du travail d'évaluation que vous avez mené pour notre Master. Nous avons pris bonne note de vos recommandations. D'ores et déjà nous pouvons indiquer que :

Le Master se fera en apprentissage dans le cadre du LMD4. Le M1 deviendra un M1 GRH ce qui permettra de développer les enseignements RH sur les 2 années et le contenu opérationnel de l'enseignement sera fortement accentué.

Le partenariat avec le CFA AFIA sera un atout supplémentaire pour établir des partenariats entreprise. Dès l'année 2019-2020 où le M2 passe en apprentissage, les liens avec les entreprises se développeront. Un partenariat est aussi en cours de mise en place avec l'ANDRH.

S'agissant du contenu, nous donnons une orientation numérique à notre Master en travaillant en coopération avec le MIAGE de l'UFR SEGMI.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Management**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Sans observation.

#### Positionnement dans l'environnement

Sans observation.

#### Organisation pédagogique

Un diplôme par la VAE va être délivré pour l'année 2018-19. Un calendrier commun, adapté à la fois aux impératifs de la formation en VAE – contrats Pro et à la formation initiale, est élaboré avec le SFC (3 jours de cours par semaine jusqu'en février, une journée par mois ensuite). Tous les étudiants participent donc aux mêmes cours et séminaires, et sont évalués selon les mêmes modalités.

Le stage de M2 a une durée de 4 mois minimum et de 8 mois maximum.

Nous étudierons l'ouverture de la formation en apprentissage.

L'enseignement d'anglais n'a effectivement lieu qu'en M1 dans la version actuelle de la maquette. Nous souscrivons tout à fait à l'observation des rapporteurs. Il est indispensable de développer la capacité des étudiants à lire et s'exprimer en anglais, que ce soit pour mener des recherches ou dans un contexte professionnel. Nous allons proposer pour le LMD4 de rajouter des UE d'anglais en M2.

#### Pilotage

Sans observation.

## Résultats constatés

Les informations sur le devenir des étudiants sont effectivement parcellaires. La formation n'avait pas été ouverte en 2016-17, et nous mettons en place depuis la réouverture en 2017-18 les indicateurs de suivi, ce qui est facilité par la GED ODF.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Le Master 2 Management a été réouvert en 2017-18, après une année de fermeture. L'absence de communication préalable auprès des étudiants explique le faible nombre d'inscrits.

Ce nombre d'inscrits a augmenté pour l'année 2017-18 (12 étudiants). Les actions visant à renforcer la lisibilité et la communication autour du Master, ainsi que le travail avec le SFC (1 étudiant en VAE en 2017-18) devraient permettre la poursuite de cette augmentation dans les années qui viennent.

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Nous remercions les rapporteurs pour l'analyse de la formation et pour les pistes d'améliorations et recommandations proposées.

Nous allons poursuivre nos actions et redéployer la formation dans les directions suggérées, en particulier :

- en clarifiant davantage la double finalité du master (recherche/ professionnelle) et en renforçant la dimension professionnelle en M2 (développement des contrats de professionnalisation et VAE, étude de l'ouverture en apprentissage, formalisation de partenariats, intervention des professionnels, recherche de conventions CIFRE)
- en développant la dimension internationale et les liens avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, en France et à l'étranger. Dès la rentrée 2019, des chercheurs étrangers interviendront dans la formation. Nous proposerons d'inclure des cours d'anglais en M2 dans la maquette LMD4.

# OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Management Stratégique**

## I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

## II/ ANALYSE

### Finalité

L'affichage de la dimension internationale dès le Master 1 permet de faire prendre conscience d'un point de vue pédagogique des problèmes de management inhérents à un environnement international : législation différente, management interculturel, contexte géostratégique. Cet affichage permet également d'attirer les étudiants internationaux et renforce le caractère multiculturel de la formation. L'objectif du master est de former des managers qui ont une vision globale et transverse du management à l'international, les futurs diplômés intègrent des équipes pluridisciplinaires transnationales où les membres d'une même Business Unit sont amenés à collaborer au quotidien malgré l'éloignement géographique. C'est cette spécificité du management stratégique à l'international qui caractérise la formation.

La formation MSI est dispensée en formation classique et en apprentissage (mais pas en formation continue).

### Positionnement dans l'environnement

Le parcours en apprentissage repose sur une étroite collaboration avec le CFA SUP 2000 qui entretient des relations régulières avec l'environnement socio-économique. De nombreuses entreprises, situées à La Défense notamment, recrutent régulièrement les étudiants de MSI par apprentissage (Orange, Renault, BNP, Natixis, Société Générale, PSA, Air France), cependant ces partenariats ne sont pas formalisés. Nous prenons en compte les commentaires des rapporteurs et nous rapprocherons des directions du personnel de nos principaux partenaires afin d'essayer de formaliser ces relations pour la prochaine échéance LMD.

Nous envisageons pour l'année prochaine d'inviter plusieurs intervenants d'universités partenaires (Université de Kobé, le DIT Irlande, Université LIUC).

### Organisation pédagogique

Les enseignements dispensés en filière classique et apprentissage sont sensiblement identiques. Les mutualisations de cours ont lieu en Master 1. Les étudiants ayant pour vocation de poursuivre en master 2 MSI ou MOI assistent à des enseignements spécifiques en marketing, communication et technologie / produits nouveaux / stratégie de développement international. La filière apprentissage n'est pas concernée par la mutualisation.

Il existe un module spécifique de préparation à la recherche de poste et aux entretiens d'embauche dispensé par un professionnel (12h).

Un accès à la plateforme de formation professionnelle en ligne « Elephorm » est ouvert aux étudiants de Master 2 MSI afin de compléter certains enseignements par des modules en ligne spécifiques et très professionnalisants (Exemple de modules : Réussir vos entretiens professionnels | Réussir vos entretiens annuels | Google Analytics | Google Adwords).

Sur la place de la recherche au sein du master, un séminaire méthodologique de 12h à 15h est consacré à la méthodologie de la recherche. Trois documents de synthèse ont été réalisés pour le suivi régulier du mémoire de recherche (contexte et problématique, revue de la littérature, méthodologie et analyse des résultats). Les étudiants sont particulièrement sensibilisés à l'exigence d'un véritable travail de recherche pour leur mémoire. Certains étudiants sont associés aux projets de recherche de leurs enseignants et/ou tuteurs pédagogiques. Participation active des étudiants aux journées de recherche organisées par le CEROS et notamment par son pôle Management Identité et Légitimité (exemple Journée sur l'Innovation 2018, MIL). Nous envisageons de renforcer sensiblement la place de la recherche dans le cadre du LMD4.

## Pilotage

Le conseil de perfectionnement du Master MSI comprend deux étudiants de la promotion actuelle et deux alumni. Des passerelles sont organisées entre les différents masters proposés par le département de gestion, et notamment entre le master MSI et les masters contrôle de gestion et audit organisationnel, marketing opérationnel international et master entrepreneuriat et gestion de projet.

Dans le cadre de la préparation du LMD4, un travail de mise en place de l'approche par compétences vient d'être engagé.

## Résultats constatés

Sur les candidatures reçues et acceptées :

- Master 1 MSI classique (2018-2019) : 766 candidatures – 22 étudiants admis (2,9%)
- Master 2 MSI classique (2018-2019) : 186 candidatures – 17 étudiants admis (9,1%)
- Master 1 MSI apprentissage (2018-2019) : 184 candidatures – 27 étudiants admis (15%)
- Master 2 MSI apprentissage (2018-2019) : 32 candidatures – 6 étudiants admis (19%)

Une analyse des débouchés pour nos étudiants (enquête interne au Master MSI, en plus de l'enquête réalisée par l'université) est effectuée chaque année (à la disposition des rapporteurs). Le taux de réponse à cette enquête est de 90%.

Pour la promotion 2017-2018 par exemple :

- Le tableau d'insertion à 6 mois révèle que 87% des étudiants sont en poste (64% sont déjà en CDI). 67% des étudiants ont une rémunération à 6 mois supérieure à 30 K€ brut annuel, 40 % ont une rémunération supérieure à 35 K€).
- Postes occupés par cette promotion à 6 mois : scrum master, marketing project coordinator, chef d'entreprise, MOA business analyst, department manager, responsable commercial, responsable clients, chargé média, chef de projets.
- Entreprises : Renault digital, Uniglo (Australie), Sopra Steria, H&M, Charlestown, Air Liquide, Air France, Collins Aerospace, La Française des Jeux, Groupe Jean-François Piège.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Sans observation.

### Principaux points faibles

Nous entreprenons pour la prochaine échéance LMD4 de formaliser les partenariats existants avec les grandes entreprises avec lesquelles nous avons le plus de liens ainsi qu'avec plusieurs universités étrangères.

Sur la place de la recherche au sein du master, contenus de la formation et sur les résultats constatés, voir nos compléments d'informations dans les rubriques « Organisation pédagogique » et « Résultats constatés ».



#### **IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS**

Nous remercions les rapporteurs pour l'ensemble des préconisations qui ont été faites.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**Marketing, Vente**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'équipe pédagogique remercie les rapporteurs pour l'analyse détaillée qu'ils ont réalisée sur le champ *Économie, management, organisations* et notamment sur la formation master *Marketing, Vente* de l'Université Paris Nanterre.

L'équipe remercie notamment les évaluateurs d'avoir souligné que, parmi toute l'offre proposée par le champ de formation (9 licences, 14 masters), le master *Marketing Vente* se distinguait par une place importante donnée à la recherche (réalisation de deux mémoires : un professionnel et un recherche) pour le parcours classique et l'utilisation des outils de communication digitale (Adwords). En effet, le marketing est une discipline qui innove en continu, et il est primordial que les étudiants soient formés aux outils les plus récents et aux dernières recherches en marketing digital, marketing science, et consumer science.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Nous remercions les évaluateurs de souligner que les objectifs de la formation sont clairs, et que le master garantit une bonne insertion professionnelle dans les métiers du marketing, notamment à l'international (50 % dans des groupes internationaux).

#### Positionnement dans l'environnement

Nous remercions les évaluateurs de souligner que, malgré une offre conséquente de formations *Marketing, vente* proposées dans le département, le master *Marketing* de l'Université Paris Nanterre reste très attractif (nombre de candidatures important et en forte croissance), grâce à un positionnement clairement tourné vers le domaine du marketing digital et l'international.

Les évaluateurs soulignent la présence de la recherche dans le master, notamment par l'intervention de plusieurs enseignants chercheurs et la réalisation d'un mémoire de recherche, mais questionnent le rattachement du master à un laboratoire de recherche. En effet, il convient de préciser que les chercheurs enseignants dans le master sont rattachés au laboratoire (CEROS, équipe d'accueil - EA 4429). Ils appartiennent au groupe de travail MIL (management identité légitimité) qui étudie les pratiques marketing des organisations privées et publiques. Les étudiants du master sont impliqués dans l'activité du groupe MIL, ce qui leur permet d'être formés aux dernières recherches en matière de marketing science, consumer science, digital marketing. Ils ont par exemple participé pour certains à l'organisation du colloque sur les objets connectés en 2015 (description ici : <https://mastermoi.parisnanterre.fr/colloque-objets-connectes/>) et pour d'autres à la table ronde du 17 mai 2018 sur le thème "L'entreprise autrement : Management réinventé et Positive Business".

Les évaluateurs s'interrogent sur la formalisation de partenariats avec des partenaires socio-économiques ou culturels, en profitant notamment du tissu économique de La Défense. Il convient de préciser que les partenariats avec les entreprises multinationales sont très présents dans la formation. Ils portent sur : une aide à la recherche d'emploi (ateliers CV), un engagement de l'entreprise à intégrer les étudiants du master dans les process de recrutement de stagiaires ou d'apprentis, et à proposer des cas pratiques. Le master MOI a ainsi formalisé plusieurs partenariats avec des entreprises internationales qui interviennent dans le master de manière récurrente chaque année (Elior, Rentokil, Midas, Passion Beauté, Bayer). Le partenariat avec le Groupe Elior est le plus ancien puisqu'il a été initié en 2014. Il donne lieu à des retombées presse qui valorisent la formation aux yeux des professionnels du

secteur : <https://www.restauration-collective.com/au-quotidien/2016-03-21-un-challenge-etudiant-sur-la-nutrition-hospitaliere-avec-elior/>).

L'équipe pédagogique remercie les évaluateurs de reconnaître la volonté de l'équipe pédagogique de consolider le positionnement international de la formation, notamment en développant des partenariats à l'étranger.

## Organisation pédagogique

La qualité de l'organisation pédagogique est soulignée par les évaluateurs, avec une logique de spécialisation progressive et une volonté de former les étudiants aux problématiques actuelles des entreprises. Pour cela, la professionnalisation est très présente dans le master, pour tous les étudiants, qu'ils soient en apprentissage (50% des effectifs du master) ou en formation initiale.

L'innovation pédagogique dans ce master est tournée vers les entreprises, l'objectif étant de tisser des liens très forts entre les futurs recruteurs et les étudiants du master. Ainsi, il y a de nombreux projets innovants, menés en partenariat avec les entreprises, tels le *marckaton* avec le Parc ASTERIX qui consiste à inviter les étudiants dans le parc et leur confier une problématique marketing à résoudre pour une restitution le soir même devant les managers. Les étudiants doivent alors, en une journée, se plonger dans un univers professionnel spécifique, comprendre les besoins de la clientèle et préparer des propositions construites en un temps limité. D'autres challenges sont organisés avec les entreprises (Elior, Rentokil, Midas, Passion Beauté, Fairmined). Un challenge international organisé par Mac Gill est aussi proposé dans le cadre du cours de stratégie en première année.

De plus, grâce à la concentration des cours sur la moitié de la semaine y compris pour le parcours M2 classique, le master peut accueillir chaque année un ou deux étudiants en formation continue. Cela permet également à certains étudiants d'obtenir un stage alterné pendant leur formation initiale (stage à mi-temps), ce qui crée des passerelles avec le monde professionnel.

La dimension internationale du master consiste à former les étudiants au marketing dans des entreprises multinationales, et donc à anticiper des contraintes culturelles spécifiques aux différents marchés. Ce domaine nécessite avant tout que les étudiants maîtrisent le vocabulaire spécifique du marketing en anglais. 25% des cours sont assurés en anglais et le master accueille des professeurs étrangers pour sensibiliser les étudiants à différentes cultures. Les étudiants sont également incités à partir à l'étranger, soit en année césure entre le M1 et le M2 (1 étudiante est partie en Nouvelle Zélande cette année entre le M1 et le M2), soit à réaliser leur stage à l'étranger en fin de M1 ou en fin de M2, soit à y réaliser leur premier semestre de cours dans le cadre d'accord Erasmus ou hors Europe. Chaque année, une dizaine d'étudiants partent faire leur stage dans un autre pays (Angleterre, Espagne, Maroc). De plus, chaque année, le M2 accueille 1 à 2 étudiants de nationalité étrangère. Dans la promo 2018/2019, nous avons accueilli une étudiante arménienne. L'année précédente, nous avons accueilli deux étudiantes chinoises.

Des conventions avec des établissements à l'étranger sont signées ou sont en cours de développement :

- une convention vient d'être signée avec la USP à Sao Paulo au Brésil dont l'un des objectifs est de développer les échanges avec leur MBA en marketing, mais aussi des projets de recherche ;
- une convention est en cours avec l'université militaire de Bogota en Colombie où également des liens seront faits avec leur MBA en marketing ;
- une convention est en cours avec Xavier Institute of Management en Inde, le responsable du MBA en marketing intervient dans le master depuis 2016 ;
- une convention existante avec l'Université de Zhejiang en Chine est également en cours de réactivation : un projet de centre d'innovation franco-chinois en partenariat avec le programme Pepite France, l'INPI et l'ambassade de France en Chine est en construction pour développer une dynamique de prospection du marché chinois.

La chaire Positive business facilite les contacts et a été reconnue comme chaire Unesco en mars 2019.

## Pilotage

Nous remercions les évaluateurs de souligner que la coordination de la formation est solide, et que le pilotage de la formation est professionnel et très constructif. En M2, 25% des heures d'enseignement sont assurées par des professionnels en poste dans des entreprises (Orange, Bayer, SFR...). Le reste des cours est assuré par des maîtres de conférences, un PRAG et un professeur des Universités de l'Université Paris Nanterre.

## Résultats constatés

Nous remercions les évaluateurs de conclure le rapport en mettant en avant l'attractivité de la formation et les bons taux d'insertion professionnelle.

Afin de suivre le devenir des étudiants de manière quantitative mais aussi qualitative, et d'entretenir un réseau d'entraide entre les anciens étudiants et nouveaux étudiants, le master a mis en place depuis quelques années

un groupe Facebook et LinkedIn regroupant les étudiants actuels et anciens du Master. Ce groupe réunit aujourd'hui près de 600 étudiants. Il permet de suivre les carrières des anciens diplômés, de favoriser l'insertion des nouveaux diplômés. <https://www.linkedin.com/groups/2165446/>

### III/ CONCLUSION

#### Principaux points forts

Sans observation.

#### Principaux points faibles

Nous remercions les évaluateurs pour leur analyse. Les points faibles qui ont été mis en avant constitueront des points d'amélioration pour les années à venir. Notamment, l'équipe pédagogique continue à tisser des liens étroits avec des entreprises de dimension internationale, dans le but de créer davantage de mobilité entrante et sortante de nos étudiants de master.

### IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Sans observation.

## OBSERVATIONS

SUR LA BASE DU RAPPORT D'ÉVALUATION MODIFIÉ TRANSMIS PAR LE HCÉRES LE 15 AVRIL 2019

Établissement(s) : **Université Paris Nanterre**

CHAMP DE FORMATION PRINCIPAL :

**ÉCONOMIE, MANAGEMENT, ORGANISATIONS**

INTITULÉ DE LA FORMATION :

**Master**

**MONNAIE, BANQUE, FINANCE, ASSURANCE**

### I/ PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Sans observation.

### II/ ANALYSE

#### Finalité

Nous avons en interne réalisé le même diagnostic que le comité d'évaluation sur la nécessité de faire évoluer l'enseignement des techniques quantitatives vers des domaines et applications qui sont devenues aujourd'hui au cœur de l'innovation financière.

A l'occasion de la modification de nos maquettes LMD4, nous avons intégré plusieurs nouveaux enseignements en « Big Data » et en *machine learning* (en M1 et en M2).

Cette évolution s'inscrit dans le projet d'offrir une formation qui permet de répondre justement aux grands défis des banques et sociétés de gestions d'actifs : certes la digitalisation et l'analyse de données massives (ou Big Data), mais aussi les contraintes réglementaires évolutives ainsi que les responsabilités environnementale et sociétale des métiers de la banque et de la finance.

#### Positionnement dans l'environnement

Nous remercions le comité d'évaluation d'avoir noté la « pertinence » du positionnement de notre formation et des atouts spécifiques. Quant au développement international, l'équipe de formation cherche effectivement à mettre en place des collaborations plus formelles à l'international. Néanmoins, la qualité de notre formation permet à de nombreux étudiants de la formation de développer leur carrière internationale dès la sortie du Master. En effet, notre position géographique particulière (près de sièges sociaux importants de sociétés implantées internationalement de La Défense et Paris) permet à nos étudiants de pouvoir poursuivre leur projets professionnels à l'étranger après leur expérience d'apprentissage ou de stage.

#### Organisation pédagogique

La certification AMF est financée par le Master.

Par ailleurs, outre les cours d'anglais économique et financier, certains enseignements des maquettes LMD4 offriront des cours en anglais.

#### Pilotage

Dans le pilotage de la formation, il ne faut pas sous-estimer l'importance de notre participation au Conseil de perfectionnement du CFA « Banques » (adossé au CFPB). En effet, si ce conseil est une instance extérieure à l'Université, il faut observer qu'il porte sur deux des actuels parcours de M2 (CCPro et OMERR, sur quatre parcours), qu'il permet des échanges avec les principaux établissements de la place à un niveau impossible à atteindre par

un simple conseil de perfectionnement d'une formation universitaire isolée mais aussi avec les collègues de plusieurs universités franciliennes.

Le pourcentage du volume horaire confié à des intervenants professionnels est impossible à donner de manière rigoureuse du fait de la variabilité induite par les choix des parcours ou des options. On peut cependant estimer qu'en M2 cette proportion ne peut pas être inférieure à un sixième mais peut aller jusqu'à un bon tiers des enseignements dispensés dans les différents parcours.

### Résultats constatés

Nous remercions le comité d'évaluation d'avoir noté « l'excellent taux d'insertion professionnelle de nos étudiants ». Concernant la baisse du taux de réussite en M2 affichée, cela est certainement lié à une erreur de calcul des services centraux car le taux de réussite en M2 est stable chaque année autour de 90%.

## III/ CONCLUSION

### Principaux points forts

Nous remercions le comité d'évaluation d'avoir noté : la qualité des enseignements, des relations avec l'industrie bancaire et financière, la possibilité d'offrir différents modes d'insertion professionnelle (stage long ou apprentissage), l'excellente insertion professionnelle de nos étudiants.

### Principaux points faibles

Comme expliqué plus haut, le « manque d'enseignements sur le Big Data » a été comblé dans la nouvelle maquette LMD4 qui offre des cours en M1 et M2 théoriques et appliqués (sous Python par exemple) en analyse de données sur données massives. Quant à l'initiation à la recherche, les nouvelles maquettes LMD4 la renforcent à travers l'évolution de son offre de séminaires de recherche et ses modalités d'évaluation.

Quant à l'absence de conseil de perfectionnement formel, celle-ci est très largement compensée par 1) ses relations formelles avec le CFPB, 2) le réseau très développé des équipes de la formation avec l'industrie et les régulateurs, ainsi que 3) l'implication directe de certains membres de l'équipe pédagogique dans l'industrie et les instances régulatrices qui permet de saisir les défis, enjeux et besoins de l'industrie pour faire évoluer l'offre de formation

## IV/ ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Nous allons effectivement mettre en place une évaluation systématique des enseignements à travers des outils numériques.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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