

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Licence professionnelle Gestion et pilotage de projets

Université de Haute-Alsace

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 20/07/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017
sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ de formations : *Gestion*

Établissement déposant : *Université de Haute-Alsace*

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

La licence professionnelle *Gestion et pilotage de projets* est dispensée en formation continue, à Mulhouse, au sein du service de formation continue de l'université de Haute-Alsace : le service d'enseignement et de recherche en formation pour adultes (le SERFA). Créée en 2006 en collaboration avec deux grandes entreprises locales, General Electric à Belfort et Clemessy à Mulhouse, et inscrite dans le champ *Gestion* de son université, cette formation s'adresse à des salariés soutenus le plus souvent par leur employeur, et à des adultes en recherche d'emploi ; ils doivent être titulaires d'un Bac+2 ou justifier d'un niveau équivalent par leur expérience professionnelle ; ils doivent de plus avoir eu une expérience technique dans des entreprises quelle que soit sa branche d'activité (production de biens et services, organismes financiers, administrations publiques, cabinets d'études et de conseil, collectivités territoriales...).

La formation vise à permettre aux diplômés d'évoluer vers des postes de chefs de projets, de chargés d'études, de chargés de mission, de chargés de planification, de chargés de développement..., majoritairement dans des entreprises du bassin alsacien. Pour cela, elle développe les compétences en gestion et pilotage de projets, en communication et en management des équipes.

L'enseignement repose sur un protocole individuel de formation signé par chaque apprenant, définissant les modalités pédagogiques et organisationnelles de l'enseignement. Celui-ci est dispensé, pour la plupart des cours, en présentiel à Mulhouse, mais aussi en partie en ligne, ce qui permet un apprentissage au rythme de chacun en fonction de ses contraintes professionnelles.

Les demandeurs d'emploi réalisent un stage de 16 semaines et les apprenants salariés exercent, dans leur entreprise, une activité leur permettant de développer un projet en interne.

Analyse

Objectifs

Cette licence professionnelle s'adresse à des professionnels, titulaires principalement d'un brevet de technicien supérieur (BTS) et dans une moindre mesure d'un diplôme universitaire de technologie (DUT). Les fonctions d'encadrement intermédiaire auxquelles elle permet d'accéder concernent la gestion et l'organisation de projets ou la responsabilité d'unité de production. Les compétences requises sont alors la conception, la conceptualisation, l'évaluation des coûts, la planification, la mise en œuvre des outils de gestion adaptés, l'animation d'équipes et la communication dans le cadre spécifique d'un projet. La formation répondait parfaitement aux besoins de la profession quand elle a été créée en 2006, en collaboration avec deux grandes entreprises de la région. Cette étude des besoins des entreprises aurait sans doute besoin d'être réactualisée.

L'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés indique en effet que seulement 65 % des diplômés ayant répondu à l'enquête occupent des postes correspondant vraiment au champ de la formation (encadrement intermédiaire ayant à intégrer, dans son cœur de métier, la gestion de projet), principalement dans le secteur de l'industrie. Les compétences sont clairement formalisées et correspondent aux qualifications attendues en matière de gestion de projet par les entreprises et la région.

Organisation

L'organisation de la formation est conçue de manière pertinente et adaptée au public, même si le calendrier des cours en présentiel n'est pas encore satisfaisant. La formation se déroulait le lundi, un mardi par mois et le samedi matin en présentiel, complétée par un enseignement en ligne de 25h. A la rentrée 2016-17, ce rythme devait être transformé en blocs de quatre jours tous les mois sur 10 mois et la formation à distance devait être augmentée à hauteur de 37 % des enseignements concernés, afin de mieux s'adapter aux exigences des entreprises en termes de planning et de permettre de toucher un public géographiquement plus éloigné. Le suivi de l'impact de cette mesure est essentiel pour la suite. Passer à des journées entières le samedi serait sans doute également une solution intéressante, mise en place avec succès dans d'autres établissements, pour alléger la contrainte de planning des entreprises.

L'enseignement est individualisé et repose sur un protocole individuel de formation, signé avec chaque apprenant, définissant les modalités pédagogiques et organisationnelles. On ne connaît pas néanmoins l'ampleur de l'individualisation.

La maquette de formation de 406 h est structurée en huit unités d'enseignements (UE) : six de cours à proprement parler, une de projet tuteuré, une de stage. Les six cours sont structurés de manière pertinente sur la base de blocs de compétences, ce qui permet aux apprenants de projeter plus facilement leur activité professionnelle dans les attendus de la formation : les trois premiers cours concernent successivement le contexte du projet, la méthodologie globale et les outils ; le quatrième développe la mise en application transversale des trois points précédents dans le cadre d'études de cas et d'une simulation ; le cinquième aborde la conduite du projet au regard de la gestion de l'équipe, de la négociation et de la conduite du changement et le sixième développe tout ce qui concerne la communication. L'ensemble permet de balayer de manière exhaustive tout ce qui concerne la gestion de projet.

Positionnement dans l'environnement

La formation a été créée en collaboration avec deux grandes entreprises locales : si Clemessy est toujours partie prenante de la formation, on peut néanmoins s'étonner qu'il ne soit plus fait état de General Electric et que de nouveaux partenariats n'aient pas été engagés.

Un partenariat spécifique a été conclu avec Clemessy : des professionnels peuvent obtenir un diplôme d'université englobant certains enseignements de la licence professionnelle et peuvent ensuite, selon le cas, suivre les enseignements manquants ou s'engager dans une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE). Cependant, on ne connaît ni le nombre de candidats, ni les enseignements concernés.

Il manque une étude sur le potentiel des autres entreprises du bassin d'activité, qui permettrait de valider que la formation répond bien toujours aux besoins des entreprises régionales et qu'il existe un vrai relai à General Electric.

Il n'existe aucune licence professionnelle directement concurrente dans l'université de Haute-Alsace. Elle est articulée, au sein de l'université de Haute-Alsace, avec trois autres licences professionnelles positionnées sur la gestion de projet ; elle fait figure d'une formation généraliste en la matière alors que les trois autres sont spécialisées dans un domaine précis (industrie et services, logistique et socio-culturel). Au niveau national, des licences professionnelles en gestion de projet sont spécialisées elles aussi dans un secteur (événementiel, informatique) ou une fonction (comptable, gestion d'équipes) et se situent dans des zones géographiques éloignées de l'Alsace. Même si la concurrence n'est pas directe, ces formations limitent le bassin de recrutement de la formation, tant du côté des entreprises que des candidats, d'autant plus que l'analyse a été limitée uniquement aux licences professionnelles, alors que d'autres formations peuvent venir en concurrence.

La licence professionnelle est soutenue par le Conseil Régional ce qui est un atout dans la qualification des demandeurs d'emploi. Le conseil paritaire inter régional pour l'emploi et la formation (COPAREF) Alsace l'a inscrit à la liste éligible au compte personnel de formation (CPF) pour les demandeurs d'emploi et les salariés.

Equipe pédagogique

Le responsable de la formation est le gérant d'une société de services en systèmes d'information en poste de professeur associé à l'université. Il bénéficie du soutien de la responsable administrative de la licence professionnelle ainsi que de l'équipe administrative (pour le contrôle de l'assiduité, par exemple...). Il pilote classiquement tous les axes de la licence professionnelle (recrutement, réunions pédagogiques...).

Les heures d'enseignement sont dispensées à 13 % par deux enseignants certifiés, à 11 % par le professionnel responsable de la formation et à 76 % par 13 autres professionnels, cadres, chefs de projets ou formateurs. 47 % des heures assurées par les professionnels sont dispensées par des consultants-formateurs vacataires. Si les cabinets d'études et de conseil font bien partie des structures visées comme débouchés pour les diplômés, cela ne laisse pas beaucoup de place pour les intervenants d'autres secteurs : entreprises de production, organismes financiers, administrations publiques, collectivités territoriales.

Ce constat est d'autant plus gênant quand on le place au regard de la liste des postes occupés par les diplômés (une vingtaine environ sur 32 travaille dans l'industrie et seulement 2-3 % dans un secteur proche du conseil). L'absence d'enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique de ce diplôme est à déplorer. La raison invoquée, l'indisponibilité des enseignants concernés, semble faible. L'équipe pédagogique, stable dans le temps, semble très engagée dans la formation et se réunit à plusieurs reprises dans l'année.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Cette formation étant destinée à un public d'adultes salariés ou en recherche d'emploi, les effectifs sont réduits (de 12 à 16 personnes attendues). Le recrutement est en effet réalisé en fonction des besoins du marché de l'emploi et des attentes des entreprises en termes de qualification et de demande de formation des salariés. Après deux années durant lesquelles le nombre de candidats était bien supérieur au nombre attendu (23), une baisse régulière a eu lieu depuis 2013 (20 apprenants en 2013-14 puis 18 en 2014-15), suivie d'une chute beaucoup plus brutale en 2015-16 : 8 apprenants seulement. Cette baisse peut sans doute s'expliquer en partie par les contraintes liées au rythme hebdomadaire (une solution est proposée pour y remédier) mais une analyse complète de l'environnement s'impose.

On peut regretter que les effectifs annoncés ne soient pas les mêmes dans les tableaux d'effectifs et d'insertion professionnelle.

Le nombre de dossiers reçus n'est pas précisé.

60 % des apprenants sont des techniciens ayant obtenu un brevet de technicien supérieur (BTS) (50 %) ou un diplôme universitaire de technologie (DUT) (10 %) qui souhaitent évoluer vers des fonctions d'encadrement intermédiaire. 20 % bénéficient d'une validation des acquis professionnels (VAP) pour entrer dans la formation. On ne connaît pas la répartition entre les salariés et les demandeurs d'emploi.

Le taux de réussite est élevé (95 %).

L'insertion professionnelle est bonne avec 65 % dans un emploi conforme aux objectifs de la formation puisqu'il s'agit avant tout d'un objectif d'évolution de carrière d'apprenants salariés mais le dossier ne fournit pas d'information précise sur cette évolution à l'issue de la formation : situation avant la formation (tel poste ou recherche d'emploi) et poste après la formation. Le taux de poursuite d'études est faible (une à deux poursuites par promotion seulement), ce qui semble d'ailleurs naturel, vu le profil professionnel des apprenants.

Place de la recherche

Si le responsable de la formation, professeur associé (PAST) est membre du centre de recherches sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques (CRESAT), cette appartenance ne semble pas avoir d'impact sur la formation elle-même. De plus, aucun enseignant-chercheur n'intervient dans la licence professionnelle. L'ancrage dans la recherche de la formation n'est donc pas assuré.

Place de la professionnalisation

La professionnalisation est de très bon niveau car la formation s'adresse exclusivement à un public de professionnels soutenus pour la plupart par leur employeur. Elle répond aux compétences demandées par les milieux professionnels pour la gestion et le pilotage de projets. Les contenus ont été établis en fonction de ces compétences attendues. Le pourcentage très important de professionnels parmi les intervenants garantit une adéquation à ces attentes. La pédagogie fait enfin largement appel à l'utilisation de cas pratiques et mises en situation. Des logiciels professionnels spécifiques à usage du numérique (tableaux de bord, planification, outils collaboratifs, gestion...) sont notamment exploités.

Place des projets et des stages

Les apprenants, s'ils sont demandeurs d'emploi, réalisent un stage de 16 semaines, conformément aux exigences du diplôme ou, s'ils sont salariés, exercent dans leur entreprise une activité leur permettant de développer un projet interne. Une visite d'entreprise n'est effectuée que pour les demandeurs d'emploi.

Le projet tuteuré et le stage visent, de manière classique, à mettre en situation réelle les compétences acquises pendant la formation mais ils ne sont pas clairement différenciés. Le projet tuteuré est présenté comme étant le fil conducteur vers lequel convergent tous les enseignements de la formation. Il se décompose en l'élaboration d'un projet professionnel et s'appuie sur la méthodologie et le suivi de projets mais on ne sait pas sur quel projet il porte précisément. Le stage, quant à lui, se rapporte à la réalisation d'une mission projet. Il est précisé que le projet tuteuré ou le stage (ce « ou » laisse entendre que le stage et le projet tuteuré seraient substituables, ce qui ne doit pas être le cas dans une licence professionnelle et cela renforce le flou sur les objectifs et le contenu respectifs du stage et du projet tuteuré) comprend la rédaction d'un cahier des charges et d'un mémoire soutenu devant un jury d'enseignants et de professionnels.

<p>Le mémoire résume le cahier des charges et comporte un travail de réflexion, d'analyse et de synthèse d'une problématique rencontrée lors du déroulement du projet (gestion du changement, environnement multiculturel, problèmes de communication...). Si les objectifs du projet tuteuré, du stage et du mémoire sont en cohérence avec la dynamique pédagogique de la formation, leur contenu nécessiterait donc d'être plus clairement défini. Il est également fait référence dans la partie « projets et stages » à une étude de cas transversale, réalisée en groupe et qui donne lieu à une présentation orale devant un jury de deux enseignants et trois professionnels. Ceci entretient encore la confusion sur le contenu réel du module projet tuteuré.</p> <p>Le responsable de formation assure le suivi des projets tuteurés et des stages. 24 heures de suivi par un enseignant sont annoncées, lors de la description du déroulement individuel d'un suivi de projet ; cela crée de la confusion car il s'agit certainement du nombre d'heures de suivi pour l'ensemble de la promotion.</p>
<p>Place de l'international</p>
<p>La dimension internationale n'est pas particulièrement mise en avant, en dehors de la proximité avec l'Allemagne et la Suisse et de la présence de certaines entreprises à l'international et donc de missions menées par certains étudiants à l'étranger. Seul l'anglais est d'ailleurs enseigné. L'objectif principal est donc limité à une insertion professionnelle dans le bassin d'emploi alsacien. Il est dommage de ne pas davantage profiter de la situation géographique transfrontalière.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>
<p>La formation est organisée de manière globalement satisfaisante sur ces différents aspects.</p> <p>Le recrutement se fait classiquement par dossier et entretien par le responsable pédagogique et par l'enseignant chargé du suivi des stagiaires. Les critères de recrutement sont en adéquation avec les objectifs de la formation et accordent une attention particulière au projet professionnel des candidats. Il n'est néanmoins pas fait état de filière de recrutement ou de modalités spécifiques pour les demandeurs d'emploi à qui la formation s'adresse également.</p> <p>La VAP a permis à 20 % des apprenants sur la période (de trois à sept par an), non titulaires du diplôme requis mais ayant une expérience professionnelle suffisante, de faire valoir leurs acquis professionnels pour intégrer la formation. Cette validation se fait dans le respect des procédures en vigueur.</p> <p>Des défections (0 à 2 par an) se produisent au moment de l'inscription définitive, pour cause de manque de financement ou du refus de l'employeur de mettre en place des aménagements d'emploi du temps, ce qui est inévitable dans ce type de configuration.</p> <p>Les apprenants ayant été éloignés du monde académique depuis un certain temps, un module de méthodologie de 21h est prévu pour aider à la réussite.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>
<p>La formation est annoncée comme étant dispensée uniquement en formation continue. Elle accueille 10 % d'étudiants en contrat de professionnalisation. Deux personnes ont même étonnamment été inscrites en formation initiale classique en 2012-13. Cinq VAE sont annoncées comme étant validées en moyenne par an, ce chiffre ne correspondant pas avec les chiffres indiqués dans le tableau des effectifs (deux ou trois VAE par an).</p> <p>La licence professionnelle accorde une place importante au numérique dans la mesure où une partie de la formation (24,5h) se déroule en ligne. Les cours en ligne (notamment en anglais, en collaboration avec la structure d'apprentissage multimédia des langues de l'université de Haute-Alsace) donnent une souplesse dans le rythme d'apprentissage et sont intégrés dans la progression pédagogique globale de la formation. Des cours en présentiel viennent expliciter les contenus vus à distance. L'ensemble aboutit à un enseignement hybride favorisant une approche individualisée de l'enseignement, particulièrement adapté au public visé. La formation a servi de pilote pour l'intégration de cours en ligne au niveau de l'université de Haute-Alsace.</p> <p>Les enseignements et les modalités de rendus des apprenants font également appel au numérique en s'appuyant sur la plateforme Moodle. Un jeu de simulation se déroule notamment sur une plateforme web, en intégrant une analyse des actions et le suivi d'indicateurs.</p> <p>Si le descriptif des modalités d'enseignement manque parfois de précision, le numérique est particulièrement bien développé dans cette formation.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>
<p>Les modalités de contrôle des connaissances s'appuient, de manière classique pour ce type de formation, sur un contrôle continu, bien adapté à ce genre de public.</p> <p>De nombreuses mises en situation font partie intégrante de l'évaluation, sous la forme d'études de cas avec la mise en pratiques de différents outils enseignés, de jeux de rôles et de simulation d'un projet par l'intermédiaire d'un logiciel.</p>

Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Le suivi de cette acquisition se fait, de manière très intéressante, progressivement tout au long de la formation. Les compétences sont tout d'abord évaluées au fur et à mesure dans l'unité d'enseignement lui correspondant, par l'intermédiaire de plusieurs évaluations. Puis, le projet tuteuré et le stage permettent une évaluation transversale de ces compétences, au travers du cahier des charges, du mémoire et de sa soutenance.</p> <p>Néanmoins, si le dossier présente le protocole individuel de formation signé en début de formation, il n'est pas fait état d'un livret de l'alternant ou d'un autre support permettant de suivre l'acquisition tout au long de la formation, ce que l'on ne peut que regretter.</p>
Suivi des diplômés
<p>Le suivi des diplômés est assuré par l'observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (ORESISPE) commun aux universités de Mulhouse et de Strasbourg. Toutefois, les enquêtes nationales n'intègrent pas la formation continue et l'enquête spécifique prévue pour ce public n'a pas été réalisée. Une enquête annuelle réalisée par le Conseil Régional d'Alsace et portant sur les demandeurs d'emploi bénéficiant d'un cofinancement est annoncée mais les résultats ne sont pas présentés. On ne peut que déplorer ce manque de données.</p> <p>Une enquête interne a cependant été réalisée en février 2016 pour appréhender le devenir professionnel des diplômés des promotions 2012-13 à 2014-15. Le taux de réponse, important, se monte à 76 %. L'évolution des postes rendue possible par la formation n'est néanmoins pas indiquée et les postes annoncés semblent être ceux occupés en février 2016 et non, comme cela se fait habituellement, ceux occupés 9, 12 ou 30 mois après la formation.</p> <p>Le tableau récapitulatif d'insertion professionnelle, issu de l'enquête interne, n'est pas commenté et manque de lisibilité. La liste des postes occupés par 32 diplômés, sur les 40 ayant répondu à l'enquête montre que 21 (65 %) correspondent à des métiers visés par la formation : encadrement intermédiaire (chef de projets, chargé de projet, chefs d'équipes) et semblent donc avoir bénéficié de la formation, les autres (agent de fabrication, commercial, assistante, technico-commercial, technicien...) étant hors champ.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Le Conseil de perfectionnement se réunit, depuis 2013, une fois par an ou au moins trois fois dans le quinquennal (l'information est différente en fonction de l'endroit où elle est indiquée dans le dossier). Il est annoncé comme réunissant le responsable de formation, la responsable administrative, une partie de l'équipe pédagogique, des professionnels, des diplômés, des apprenants. La liste des membres de ce Conseil, transmise par ailleurs, ne comprend néanmoins aucun professionnel, en dehors des intervenants dans la licence professionnelle, ni aucun diplômé.</p> <p>Une évaluation de la formation est réalisée deux fois par an par les apprenants. Seuls les résultats de l'année 2014-15 sont présentés. Il est précisé qu'un taux de 85 % et plus signifie que la formation est réussie et appréciée des étudiants. Le taux global atteint par la formation est de 88 % en prenant en compte les réponses « très satisfaits » et les « plutôt satisfaits », et de 72 % quand la formule de calcul intègre les « plutôt insatisfaits ». La formation est particulièrement appréciée sur l'efficacité (réponses aux attentes, objectifs atteints, capacité à améliorer l'efficacité des stagiaires dans leur travail quotidien). Ces résultats quantitatifs sont globalement satisfaisants.</p> <p>Une évaluation « à froid » de la formation par les diplômés 6 mois après l'obtention de leur diplôme est prévue pour le futur (modèle d'évaluation Kirkpatrick).</p> <p>Il est fait mention à plusieurs reprises d'adaptation de la formation, notamment sur la mise en place d'un séminaire de rentrée et sur le rythme de la formation, suite à une réflexion menée dans le cadre de ce Conseil ou d'analyses faites par l'équipe pédagogique. Cette adaptation permanente de la formation en fonction des analyses est tout à fait intéressante.</p>

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Formation très professionnalisante, qui a été créée en réponse à des besoins professionnels.
- Réflexion pédagogique adaptée au public de formation continue, axée sur les cas pratiques et les mises en situation, le projet tuteuré et stage permettant une mise en situation des compétences de manière transversale et complète.

- Formation hybride « en ligne » et en présentiel.
- Equipe pédagogique investie dans la formation.

Points faibles :

- Absence d'enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique.
- Dossier qui passe sous silence de nombreux éléments (en particulier l'évolution professionnelle des diplômés suite à la formation, comme déjà demandé, lors de l'évaluation précédente), informations contradictoires à plusieurs reprises...
- Trop d'heures effectuées par des consultants-formateurs, proportionnellement aux autres secteurs visés par la formation (entreprises de production, collectivités territoriales...).

Avis global et recommandations :

La licence professionnelle est de qualité. Créée en réponse à des attentes professionnelles, elle est néanmoins confrontée à quelques difficultés. Sa construction est séduisante mais elle subit cette année une baisse d'engagement des entreprises et elle présente un manque d'ancrage académique. Les imprécisions, voire parfois les informations contradictoires, gâchent un peu les belles annonces qui sont faites par ailleurs. Il conviendrait de :

- Renforcer la dimension académique et l'ancrage universitaire de la formation en intégrant des universitaires dans l'équipe (des enseignements issus de la recherche permettront d'enrichir la réflexion et l'ouverture de la formation) et en différenciant la réalisation d'une activité en entreprise et la réalisation d'un mémoire professionnel (à partir d'une problématique liée à l'entreprise ou à son secteur d'activité).
- Etudier les entreprises du bassin d'emploi et rechercher des partenaires, en complémentarité avec les domaines d'activités des autres licences professionnelles de l'université de Haute-Alsace, en ouvrant sur l'international.
- Veiller à ce que le changement proposé de rythme de la formation ait bien comme conséquence de capter un nombre suffisant d'entreprises et donc d'apprenants.
- Renforcer dans la formation la place des enseignants-chercheurs et de professionnels autres que des consultants du conseil.
- Etre plus précis dans le prochain dossier d'évaluation sur les aspects soulignés dans ce rapport et notamment sur le suivi des diplômés et sur l'analyse de la concurrence élargie aux formations autres que les licences professionnelles.

Observations des établissements

OBSERVATIONS A PROPOS DU RAPPORT D'ÉVALUATION HCERES

Licence Professionnelle GESTION ET PILOTAGE DE PROJETS

Nous remercions les évaluateurs de l'HCERES pour l'attention portée au dossier d'évaluation ainsi que pour les suggestions formulées qui nous seront utiles pour la construction de la nouvelle offre de formation. Nous n'avons pas d'observations à vous transmettre.

Nous vous prions de recevoir, nos très respectueuses salutations.

La Présidente,

Christine GANGLOFF-ZIEGLER

