

HCERES

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

Département d'évaluation des formations



Rapport d'évaluation

Master Management public

Université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

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(s) de formations : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

La mention de master *Management public* est enseignée à l'Institut d'Administration des entreprises (IAE) de Nancy. Il est ouvert aux étudiants en formation initiale et aux stagiaires de formation continue. Il forme des étudiants destinés à des postes de managers de catégorie A dans les établissements et services publics d'Etat ou territoriaux.

En 1^{ère} année de master (M1), il prépare les étudiants aux concours de la fonction publique et offre aux étudiants deux parcours. Le parcours *Administration générale et territoriale* (AGT) est plus tourné vers les concours de la fonction publique territoriale tout en comportant une dimension managériale. Il s'adresse à des étudiants issus de licences du domaine Droit-Economie-Gestion (DEG).

Le parcours *Administration publique* (AP) s'adresse quant à lui à des étudiants non issus de licence du domaine DEG. Il a pour objectif de fournir à ceux-ci une formation complémentaire en management public permettant l'insertion professionnelle directe à l'issu du M1 tout en se préparant aux concours de catégorie A.

En 2^{nde} année (M2), ces parcours débouchent sur deux spécialités. La spécialité *Gestion des services administratifs* (GSA) est destinée essentiellement à des étudiants en formation initiale ; elle est centrée sur les connaissances administratives et juridiques ainsi que sur les compétences managériales nécessaires à l'exercice de responsabilités importantes dans le secteur public (finance, droit, ressources humaines).

La spécialité *Management des organismes publics* (MOP) est destinée aux cadres en activité du secteur public désirant acquérir une formation complémentaire en management centrée sur le pilotage stratégique, le management d'équipe et la conduite du changement auxquels les cadres en activité sont souvent confrontés. Elle comprend un parcours *Management des organismes scolaires* (M@DOS) à distance sur 24 mois destiné à des cadres de l'éducation nationale et porté conjointement par six autres établissements (Universités d'Angers, Charles de Gaulle Lille 3, de Limoges, de Paris-Est-Marne la Vallée, de Poitiers, Ecole supérieure de l'Education nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche). A l'exception du parcours M@DOS, l'enseignement est organisé en présentiel avec stage de fin d'année.

Analyse

Objectifs

Le master *Management public* comporte un M1 centré sur la préparation aux concours de la fonction publique tout en proposant un 1^{er} niveau de professionnalisation permettant une intégration directe sur le marché de l'emploi. Les deux parcours de M1 et les deux spécialités de M2 se différencient clairement sur les publics visés ; les connaissances et les compétences attendues sont définies en fonction des caractéristiques de ces publics. En M2, l'objectif principal est la professionnalisation dans le domaine du management public afin de former des cadres opérationnels, un parcours « recherche » permettant la poursuite d'études en doctorat. Les formations ont été construites dans l'objectif de répondre aux besoins d'encadrement du secteur public dans sa diversité, avec une articulation à la logique historique de recrutement pas la voie des concours.

En M1, l'argumentation en faveur d'un double objectif, préparation au concours et 1^{er} niveau de professionnalisation, est peu convaincante. Les concours visés étant très difficiles, il est peu probable que les étudiants puissent réellement se consacrer à autre chose que leur préparation.

Les métiers visés concernent des postes d'encadrement dans les trois fonctions publiques (d'Etat, territoriale, hospitalière) destinés à la gestion administrative et financière dans les services des administrations d'Etat, des établissements scolaires, des établissements médicaux ou des collectivités territoriales. Les compétences professionnelles à acquérir sont clairement et précisément définies ; elles sont cohérentes avec les métiers et fonctions visés. On regrettera cependant qu'elles ne sont pas mises en relation avec les enseignements dispensés.

Organisation

L'absence d'articulation entre la logique Licence-Master-Doctorat (LMD) et la logique d'un recrutement dans la fonction publique fondée sur le concours dont les niveaux d'inscription n'ont pas intégré la logique du LMD rend la configuration de ce master assez atypique : plus d'étudiants en M2 qu'en M1, un taux d'abandon en M2 important. On note des incohérences entre les objectifs, les publics et les enseignements en M1. Le parcours AGT de M1 accueillant des étudiants disposant d'une licence du domaine DEG, l'accent est mis sur les compétences en diagnostic organisationnel, la gestion et le management pour des étudiants déjà formés au droit, à l'économie et à la gestion. Mais, les compétences de ces étudiants peuvent être significativement différentes selon qu'ils viennent du droit, de la gestion ou de l'économie. Ainsi, plusieurs enseignements dispensés seraient redondants et d'autres nécessiteraient un 1^{er} niveau que tous les étudiants n'ont pas. Le parcours AP de M1 s'adresse à des étudiants issus de licence autres que DEG, et en conséquence, centre la formation sur l'administration publique comme complément aux compétences d'origine. Mais les étudiants de ce parcours disposent souvent d'une licence de l'Institut de Préparation à l'Administration Générale (IPAG) auquel il est rattaché. Or, cette licence est une licence du domaine DEG centrée sur l'administration publique. Pour ces étudiants de nombreux cours seront très probablement redondants. Au niveau des M2, on apprécie la grande cohérence entre les objectifs, les publics et les enseignements.

Il n'y a pas véritablement de spécialisation progressive ; ce qui est logique puisque ce qui distingue les parcours de M1 et les spécialités de M2, ce sont les publics plutôt que les métiers visés. La progression est logique et lisible. 55 % des enseignements du M1 sont mutualisés entre les deux parcours, 15 % des cours du M1 sont mutualisés avec les masters *Gestion des ressources humaines* et *Management des organisations sanitaires et sociales* de l'IAE de Nancy. Le parcours M@DOS de M2 s'adresse à un public en formation à distance.

Positionnement dans l'environnement

Ce master est bien inséré dans son environnement socio-économique avec de nombreux partenariats avec les acteurs publics locaux et nationaux dont plusieurs font l'objet d'une convention de partenariat : Association des Directeurs Régionaux des Communautés de France, Institut National Spécialisé d'Etudes Territoriales, Rectorat, Ministère de l'Education Nationale, Cour des Comptes Européenne, Institut Régional d'Administration. Ces acteurs participent à tous les aspects de la vie du diplôme : enseignements, communication, conception des programmes, pilotage, stage, insertion professionnelle et formation tout au long de la vie. Cependant, la proximité avec l'Institut de Formation de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), installé à Nancy, pourrait davantage être exploitée. La 1^{ère} convention de partenariat est annoncée pour 2016 alors que cet Institut implanté à Nancy depuis 1994 est spécialisé en action éducative, santé, culture et citoyenneté, offrant ainsi de larges champs de convergence avec ce master.

Le parcours M@DOS du M2 MOP fait partie d'un consortium regroupant six autres établissements qui collaborent étroitement. Les masters de management public sont assez courants sur le territoire national. Le dossier est imprécis sur ce sujet. Sur le plan régional, il n'y aurait pas de véritable concurrent au M2 GSA et le M2 MOP se différencierait par l'accent mis sur la formation continue. Cependant, la constitution de la région Grand Est et la présence à Strasbourg de formations à forte dominante européenne, liée aux fonctions européennes de la métropole, supposent une réflexion sur ce qui doit fonder la spécificité du pôle nancéen.

L'environnement recherche est constitué de l'Ecole doctorale « Sciences juridiques, politiques, économiques et gestion » (SJPEG), de deux laboratoires, le Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE) et l'Institut de Recherche sur l'Evolution de la Nation Et de l'Etat (IRENEE).

Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est de qualité et efficacement pilotée. Elle est pilotée par une « équipe de formation » qui se réunit une fois par an et comporte six enseignants, un responsable et un responsable adjoint de la mention ainsi que les responsables de parcours et de spécialités, deux administratifs des scolarités, quatre étudiants, deux intervenants professionnels, deux représentants professionnels non enseignants. L'équipe de formation se distingue du conseil de perfectionnement par le fait qu'elle a un rôle de coordination et de pilotage à court terme dans un cadre défini. L'équipe pédagogique se réunit également dans son ensemble une fois par an avec des délégués étudiants pour analyser le fonctionnement de la formation.

L'équipe apparaît cohérente avec les objectifs de la formation, fondée sur un investissement central des universitaires que complète un investissement de professionnels dont la répartition est en adéquation avec les objectifs du master.

Elle est globalement bien équilibrée entre professionnels et intervenants de l'établissement, 1^{ers} représentants de 31 % à 58 % du volume horaire selon l'année de master et la spécialité. On apprécie la diversité des disciplines représentées dans l'équipe d'enseignants-chercheurs, si le droit et la gestion dominent, on y trouve aussi les disciplines de l'économie, de la psychologie, de la sociologie et des sciences politiques. Cependant, en M2 GSA les enseignants-chercheurs représentent 28 % des heures d'enseignements ; ce qui est un peu juste pour un master universitaire. Les professionnels qui interviennent sont à un niveau de responsabilité adéquat, occupant des postes de cadre supérieur. On pourrait toutefois suggérer un renforcement de la présence de professionnels de la Fonction Publique Hospitalière dans les intervenants.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Les effectifs sont d'un assez bon niveau avec une moyenne de 45 étudiants en M1, et de 57 en M2 (21 pour la spécialité GSA et 38 pour la spécialité MOP). Ils sont assez stables. Les taux d'abandon sont corrects en M2 GSA (de 8 % à 20 %), plus préoccupants en M1 (8 % à 30 %), très excessifs en M2 MOP (53 % à 85 %). Les taux de réussite pour ceux qui n'abandonnent pas sont supérieurs à 90 %. Cependant, il est difficile de se prononcer sur la réussite en M2 MOP vu l'importance du taux d'abandon. Aucune explication n'est fournie dans le dossier concernant ce taux excessif d'abandon. 36 % des étudiants sont boursiers, ce qui montre une réelle dimension de promotion sociale, surtout que ce chiffre doit être significativement augmenté pour les seuls étudiants en formation initiale. L'origine des étudiants et l'attractivité du diplôme ne sont pas suffisamment détaillés dans le dossier pour en faire une évaluation.

Pour juger de l'efficacité de ce type de master, il est important de connaître le nombre d'étudiants s'inscrivant aux concours et leur taux de réussite. Or, de ce point de vue, les données fournies sont peu claires. On connaît pour les années 2015 et 2016 le nombre d'admissibles et le nombre d'admis pour chaque type de concours mais pas le nombre d'étudiants s'étant présentés au concours. Le taux de réussite ne peut donc pas être réellement calculé. On remarque tout de même que la très grande majorité des admissibles sont finalement admis (31 admis pour 45 admissibles, soit 74 %). Le dossier mentionne que « *en cas de réussite à un concours de catégorie B, la voie interne leur permet d'accéder aux concours de catégorie A.* Il est regrettable que ce phénomène ne soit pas quantifié.

Le M2 MOP étant destiné à des cadres de la fonction publique en activité l'étude de l'insertion selon les critères habituels n'est pas pertinente. Pour le M2 GSA, les taux d'insertion sont bons, le nombre de diplômés au chômage varie de 0 % à 36 % à 6 mois et de 0 % à 22 % à 18 mois. A 18 mois, la qualité des emplois obtenus est très variable d'une année à l'autre avec un taux de contrat à durée indéterminée allant de 27 % à 87 %, un taux de cadres allant de 18 % à 100 %. Les salaires mensuels nets moyens, de 1 315 € à 1 686 €, sont relativement faibles. Les emplois occupés sont conformes aux objectifs du diplôme.

Place de la recherche

Le master s'appuie principalement sur le CEREFIGE mais aussi sur l'IRENEE. Si le management public n'est pas en soi un axe de recherche du CEREFIGE, l'activité de recherche en management public y est conséquente, notamment dans deux de ses axes : Stratégie/organisation et Gestion des ressources humaines. Plusieurs thèses ont été soutenues ou sont en cours, le CEREFIGE a contribué au réseau AIRMAP (Association Internationale de Recherche en Management Public) qui fédère les chercheurs français en management public et organise différents colloques et manifestations. Récemment l'arrivée à l'IRENEE d'un professeur réputé en science politique, responsable adjoint du master *Management public*, devrait dynamiser les recherches transdisciplinaires en management public à l'université de Lorraine, cela s'est d'ores et déjà concrétisé par la création en novembre 2015 des Ateliers du management public à l'IAE de Nancy.

Le M2 comporte une unité d'enseignement d'initiation à la recherche mutualisée entre les deux spécialités ; elle comprend 27 heures d'enseignement soit 7 % du volume horaire. Cependant, malgré l'importance de la recherche en management public dans l'établissement, le nombre d'étudiants poursuivant en doctorat reste faible. Vu le profil de la formation, cela pourrait illustrer une faible articulation avec la recherche car il n'est pas possible d'apprécier avec précision la façon dont la recherche irrigue, ou pas, la formation. On note que si un des masters consacré au management des organisations scolaires est destiné aux personnels de direction, aux inspecteurs et à d'autres cadres du système éducatif, il n'y aucune référence à la recherche dans le domaine des organisations éducatives.

Ces éléments laissent penser que le lien entre formation et recherche peut être conforté, d'autant que le potentiel recherche est bien présent dans l'établissement et se renforce.

Place de la professionnalisation

L'IAE de Nancy dispose d'un service d'insertion professionnelle et stages (IPS) composée de trois personnes. Outre la collecte et la diffusion des offres d'emplois, ce service propose une aide à la définition du projet professionnel, à la rédaction du curriculum vitae ou de la lettre de motivation, à l'identification des connaissances et compétences acquises. Il organise un forum entreprises et organisations et à en charge le développement et la gestion des partenariats professionnels ; en 2015, 13 conventions de partenariat ont été signées. Cependant, ce service semble encore peu connu des collectivités publiques, il ne jouerait donc que partiellement son rôle vis-à-vis de ce master. Les étudiants peuvent aussi s'appuyer sur le réseau des anciens du master et sur les intervenants professionnels qui sont nombreux et d'un bon niveau, ils représentent toutes les grandes administrations.

Les compétences professionnelles sont clairement et précisément définies, les fiches du Répertoire national des certifications professionnelles sont de bonne qualité, clairement et complètement renseignées.

Place des projets et des stages

En M1 AGT, le stage est obligatoire et de 8 semaines minimum ; en M1 AP, il est optionnel et de 2 à 12 semaines, sans qu'il soit expliqué le fondement de cette différence. En M2, il est de 12 à 24 semaines et obligatoire.

L'IPS accompagne l'étudiant dans sa recherche de stage avec le même type de services que pour la recherche d'emplois. Il est difficile d'apprécier la pertinence de l'IPS concernant ce master dont les lieux de stage sont par nature spécifiques. Cependant, en M1, un atelier professionnel animé par un directeur général des services permet l'ajustement de la recherche de stage aux services publics. Les étudiants peuvent aussi s'appuyer sur les intervenants professionnels qui représentent toutes les grandes administrations et sur le réseau des anciens du master.

Un directeur de mémoire est chargé du suivi de l'étudiant en stage et l'assiste pour la rédaction de son mémoire. Les objectifs et modalités du stage sont clairement définis. En M1, le stage fait l'objet d'un rapport évalué par un enseignant. En M2, l'étudiant rédige un mémoire qui fait l'objet d'une soutenance devant un jury comportant le directeur du mémoire, le tuteur de l'organisme d'accueil et éventuellement un professionnel. En M1 comme en M2, le tuteur de la structure d'accueil donne une appréciation concernant le comportement du stagiaire ; à l'issue du stage de M2, il fournit une appréciation détaillée sur ses aptitudes professionnelles.

Il n'y a pas de projet tuteurés dans ce master, c'est un manque pour expérimenter une démarche évaluée de production collective, le travail en équipe, de plus en plus utiles dans un contexte professionnel. Cela s'explique probablement par la prééminence dans la conception de la formation de la préparation à des concours par nature fondés sur une pratique individuelle.

Place de l'international

L'IAE de Nancy dispose de nombreux partenariats avec des universités étrangères proposant de nombreuses possibilités de mobilité enseignante et étudiante, par le biais du programme Erasmus ou au-delà, en Europe mais aussi hors Europe, pour le stage comme pour les enseignements. Ces partenariats sont ouverts aux étudiants du master management public. Il est indiqué que trois stages à l'étranger ont été effectués (en ambassade) et que quatre étudiants du M1 sont partis en mobilité Erasmus. Il n'y a pas de mobilité entrante et la mobilité enseignante semble rester à l'état de projet. Même si la logique de recrutement à l'issue de ce master est liée à l'organisation territoriale et administrative de la France, la part des échanges internationaux y semble relativement faible alors que des enseignements de langue (anglais, espagnol, allemand, italien) sont obligatoires pour tous les étudiants dans les deux années du master, ce qui pourrait induire des départs plus nombreux.

Dans ce master, le potentiel de la Grande Région (groupement européen de coopération territoriale regroupant des divisions territoriales allemandes, belges, et françaises et centré sur le Luxembourg) est peu exploité malgré la proximité et des échanges importants, en particulier dans le cadre des programmes Intereg (programme européen visant à promouvoir la coopération entre les régions européennes). L'introduction d'une meilleure connaissance des institutions européennes et une approche des procédures des fonds structurels apporterait certainement une valeur ajoutée à ce master.

Au final, si la place de l'international est d'un niveau correct pour un master tourné vers l'emploi public, la position géographique de la formation permettrait d'en faire un atout, et les rédacteurs du dossier en sont bien conscients puisqu'il est prévu un élargissement de la formation à la fonction publique de l'Union européenne.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Le recrutement est bien organisé et cohérent avec les objectifs du master. En M1 AGT, l'accès est de droit pour les étudiants titulaires de la licence *Administration économique et sociale* (AES) ou de la licence *Sciences de gestion* (SG) de l'établissement. En M1 AP, l'accès est de droit pour les étudiants titulaires de la licence *Administration publique* de l'établissement. Pour les autres étudiants ou pour les candidats en formation continue, l'accès est soumis à l'examen des dossiers. L'accès en M2 est sélectif pour tous les candidats. Pour faire acte de candidature en M2, les étudiants doivent respecter un certain nombre de conditions précisément définies. Si ces conditions sont respectées la sélection se fait sur la base d'un examen du dossier suivi d'un entretien de motivation. On n'a aucune précision sur les critères de sélection pour l'examen du dossier de l'étudiant et l'entretien de motivation.

Il n'y a aucun dispositif de mise à niveau ou d'aide à la réussite ; ceci est préjudiciable pour un master qui affiche un taux d'abandons aussi important. La présence de passerelles ne se justifie pas étant donnée l'organisation et les objectifs de ce master.

Modalités d'enseignement et place du numérique

En dehors du parcours M@DOS qui est une formation ouverte à distance (FOAD), la formation se fait en présentiel avec stage de fin d'année, il n'y a pas d'alternance. Le dossier le justifie en mentionnant le faible développement dans la fonction publique de l'alternance. Mais il n'intègre pas les récents développements et la forte croissance de l'apprentissage dans le secteur public, fortement encouragés par les politiques publiques.

Le public en formation continue se trouve essentiellement dans la spécialité de M2 MOP. En M1 et en M2 GSA, il reste marginal : un à deux par an. La validation des acquis de l'expérience est possible mais son organisation n'est pas précisée et elle est peu développée : un inscrit en 2015, trois en 2016. La validation des acquis professionnels est aussi possible mais aucun chiffre n'est fourni dans le dossier permettant de savoir dans quelle mesure elle est pratiquée.

Les modalités pédagogiques d'enseignement en M1 sont adaptées à la préparation au concours : note de synthèse, culture générale, dissertation, communication écrite et orale, entretien avec un jury, approfondissement dans les matières fondamentales, analyse poussée des grandes thématiques des programmes des concours. En M2, elles sont adaptées à l'objectif de professionnalisation en étant centrées sur la mise en œuvre pratique des compétences ; elles font la part belle aux études de cas et aux travaux individuels et de groupe, aux jeux de rôles avec une participation forte de professionnels en exercice.

En dehors du master M@DOS en FOAD qui utilise toutes les ressources de l'enseignement numérique moderne (plateforme numérique d'échange et de partage de documents riche en ressources numériques textuelles mais aussi audiovisuelles, scénarii pédagogiques à distance à fort encadrement, classes virtuelles, groupes de travail collaboratifs), le numérique ne semble pas présent dans les enseignements.

Il n'est pas précisé s'il existe des dispositions particulières concernant les étudiants ayant des contraintes particulières autres que la formation continue (salariés, handicap, sportifs de haut niveau...).

Evaluation des étudiants

Les crédits européens sont proportionnels au volume de travail qui est fonction des volumes horaires de cours magistraux et de travaux dirigés mais aussi de l'importance du travail personnel et de groupe.

La compensation n'est pas totale. Il n'y a pas compensation entre le M1 et le M2, ce qui est courant, mais aussi entre les deux semestres d'une même année, ce qui est rare et peut être problématique réglementairement si la disposition remet en cause le principe d'égalité entre les différents masters. Il y a compensation des différents enseignements dans une unité d'enseignement, d'une unité d'enseignement à l'autre sous réserve d'une note minimale de 6/20.

Les modalités de contrôle des connaissances allient classiquement l'examen terminal et le contrôle continu. Elles apparaissent très centrées sur la vérification des connaissances acquises, et il serait intéressant qu'elles accentuent le volet « Reconnaissance des compétences maîtrisées ».

Suivi de l'acquisition de compétences

Cet item n'est pas traité dans le dossier. La formation étant transdisciplinaires, elle permet naturellement d'acquérir d'importantes compétences transversales. Le supplément au diplôme n'est pas annexé au dossier. L'IPS propose une aide à la définition du projet professionnel, à l'identification des connaissances et compétences acquises ; l'établissement d'un portefeuille d'expériences et de compétences est donc une réalité.

Suivi des diplômés

Les enquêtes de devenir des étudiants (insertion et poursuites d'études) sont effectuées à 6 mois et 18 mois par le service IPS de l'IAE de Nancy et par l'Observatoire de la vie des étudiants de l'Université de Lorraine. Les taux de répondants sont bons et les informations complètes et détaillées : poursuite d'études par type et diplômes, taux d'emploi et de chômage, statut de l'emploi, type de contrat, fonction occupée, zone géographique, salaire, adéquation à la formation, satisfaction. Par contre, leur retranscription dans le dossier laisse à désirer avec des imprécisions et des omissions.

Les enquêtes sont réalisées selon une logique liée à la formation initiale, et prennent mal en compte les spécificités de la formation continue. Pour la formation de fonctionnaires, le critère d'insertion dans l'emploi n'a pas de sens et il faudrait pouvoir connaître le niveau de satisfaction suite à la formation en lien avec le gain en termes d'efficacité dans l'exercice de la fonction, la progression hiérarchique et de rémunération liée à la formation.

A diverses reprises est évoqué un réseau de diplômés, puissant outil de suivi, mais à aucun moment ses principes et ses actions ne sont explicités.

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Une commission de qualité comportant des étudiants, des enseignants et des représentants du personnel administratif se réunit une fois par semestre au niveau de chaque parcours et spécialité. Elle aboutit à une fiche qualité mentionnant points forts et axes d'amélioration. Au niveau de la mention, il y a un conseil de perfectionnement qui a un rôle de pilotage stratégique, et est composé des responsables de la mention et des parcours ou spécialités, des membres extérieurs mais apparemment pas d'étudiants. Relevant de l'IAE, il est aussi évalué par le biais de la certification de qualité des services Qualicert délivrée par la Société Générale de Surveillance. Il est surprenant de ne trouver aucun élément le précisant dans le dossier. Pour chaque item du dossier, les rédacteurs identifient une liste de points forts et d'axes d'amélioration qui sont autant d'actions potentielles pour améliorer le dispositif et témoignent de la réalité de l'autoévaluation.

Outre la commission qualité, l'évaluation des enseignements est effectuée sur la base d'un questionnaire anonyme portant sur le diplôme dans sa globalité mais aussi sur l'apport de chaque enseignement. On ne dispose d'aucun exemple de ce questionnaire et les résultats ne sont pas retranscrits au-delà du signalement d'un « très fort taux de satisfaction des étudiants vis-à-vis des enseignements » entre 75 % et 85 %.

Les comptes rendus de toutes les réunions de la commission qualité et du conseil de perfectionnement pour les années 2012 à 2015, sont annexés au dossier. Ils comportent de nombreuses actions et évolutions à mettre en place pour solutionner les points faibles identifiés, témoignant d'une réelle démarche d'amélioration continue.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une équipe pédagogique adaptée à la formation, riche et efficacement pilotée, qui s'appuie sur une démarche d'autoévaluation et d'amélioration continue.
- Un environnement riche dans lequel la formation est bien insérée.
- Une réelle cohérence entre les objectifs, les métiers visés, les enseignements et les compétences en M2.
- Un service IPS qui apporte une aide précieuse aux étudiants dans leur recherche de stage et d'emploi.
- Une bonne qualité de l'organisation et de la gestion des stages.

Points faibles :

- Un taux d'abandons important en M1 et très excessif en M2 MOP, aggravé par l'absence de tout dispositif d'aide à la réussite.
- Un M1 avec un double objectif de préparation aux concours et de professionnalisation difficilement conciliable et la présence d'incohérences entre les objectifs, les publics et les enseignements.
- Une absence de projets tuteurés.
- Des informations insuffisantes sur l'inscription et la réussite aux concours suite au M1.

Avis global et recommandations :

Les points forts de ce master sont essentiels, montrant sa qualité ; il a toute sa place dans l'offre de formation de l'Université de Lorraine et qu'il répond à de réels besoins professionnels.

Les responsables devraient s'attacher prioritairement au traitement du taux d'abandon et l'organisation du M1. Concernant le taux d'abandon, il importerait de mettre en place un dispositif d'aide à la réussite et/ou un aménagement du temps de formation permettant de diminuer le nombre d'abandons. Concernant le 2nd axe d'amélioration, il importerait de revoir l'organisation du M1 actuellement définie en fonction du public, en proposant un système d'option plus souple permettant une adaptation fine selon les études d'origine et dans le sens d'une progression pédagogique allant des fondamentaux en début de cursus aux approfondissements en fin de cursus. La présence de projets tuteurés permettrait aussi de mobiliser des compétences transversales, organisationnelles et de travail collectif.

Observations de l'établissement

Dans ses conclusions, l'évaluation de l'HCERES met avant un certain nombre de points forts de la formation parmi lesquels, une équipe pédagogique adaptée à la formation, riche et efficacement pilotée qui s'appuie sur une démarche d'autoévaluation et d'amélioration continue, un environnement riche dans lequel la formation est bien insérée, une réelle cohérence entre les objectifs, les métiers visés, les enseignements et les compétences en M2, enfin, une bonne qualité de l'organisation et de la gestion des stages.

Quatre points faibles et axes d'amélioration relevés appellent les observations suivantes. Quelques précisions ponctuelles peuvent être apportées dans un dernier point.

1) Un taux d'abandon important en M1 et très excessif en M2 MOP, aggravé par l'absence de tout dispositif d'aide à la réussite.

S'agissant du taux d'abandon en M1, il s'explique par le fait que certains étudiants (surtout en MAP) obtiennent un concours durant l'année. En raison du décalage entre les calendriers des concours et le calendrier universitaire, ces étudiants s'inscrivent en M1 alors que leur priorité n'est pas la formation mais l'attente de validation d'un concours (le plus souvent B ou même C, d'ailleurs). Le résultat obtenu, ils abandonnent la formation.

S'agissant du taux d'abandon en M2 MOP, il tient au fait que la majorité des étudiants sont des fonctionnaires titulaires (catégorie A) dont l'objectif n'est pas d'obtenir un diplôme mais de suivre la formation. Beaucoup d'entre eux ne soutiennent pas leur mémoire professionnel.

Ainsi, ce n'est pas tant d'abandon qu'il s'agit (les chiffres ne peuvent montrer ces subtilités) que d'étudiants qui ne passent pas les examens (et sont ainsi comptabilisés comme ayant abandonné). Ils ne le font pas en raison de difficultés à suivre la formation mais parce qu'ils ont obtenu un concours ou parce que dans leur stratégie, c'est moins le diplôme qui est visé que le contenu même de la formation. Pour ceux-là, toute aide à la réussite n'est pas pertinente.

2) Un M1 avec un double objectif de préparation aux concours et de professionnalisation difficilement conciliables et la présence d'incohérences entre les objectifs, les publics et les enseignements.

Quant aux objectifs difficilement conciliables, l'expérience montre que les concours de catégorie A sont préparés par nos étudiants en deux ans. En M1, les étudiants préparent leurs concours sur l'ensemble de l'année et ce n'est qu'en M2 (où il y a bien moins d'heures de cours) qu'ils passent les concours avec efficacité. Ce constat s'explique par le fait que les concours que visent une grande part de nos étudiants (réducteur et attaché territorial) sont organisés une année sur deux et leurs écrits ont lieu au mois de septembre/octobre. Il en résulte qu'avec ce calendrier, ce n'est principalement pas en M1 que les étudiants passent les concours. Ils capitalisent la préparation aux concours offerte en M1 et commencent à se professionnaliser.

De plus, au regard de l'évolution des concours administratifs, les objectifs de préparation aux concours et de professionnalisation ne peuvent plus être dissociés. En effet, dans les épreuves orales d'admission (conversation avec le jury ou entretien avec le jury), il est demandé aux candidats de présenter leur parcours et des mises en situation professionnelles sont réalisées. Les éléments de professionnalisation du M1 sont précieux à cette occasion.

Quant aux enseignements, il faut faire une différence entre l'accès au **M1 AGT** qui est ouvert aux étudiants DEG et le recrutement réel de nos étudiants de M1 AGT. La quasi-totalité de nos étudiants vient de la licence AGT avec laquelle le contenu du M1 est articulé. Il n'y a pas de redondance dans ce cas. Il est pertinent que les enseignements de préparation aux concours soient réédités en M1 (les étudiants en souhaitent toujours davantage dans leurs évaluations des formations) et les cours spécifiques en M1 n'ont pas été abordés auparavant. Par exemple, le droit du contentieux administratif n'a jamais été abordé que ce soit en licence AGT. De la même manière, tous les étudiants de **MAP** ne viennent pas de LAP, il n'y a donc aucune redondance pour eux. Pour ceux qui viennent de LAP, la MAP est construite en continuité donc articulée pour qu'aucun cours ne soit réédité.

Enfin, **quant au manque de progressivité dans les enseignements** il s'explique par le positionnement très complémentaire et donc différent des deux M1 et des spécialités de M2. En effet, les M1 préparent les étudiants aux

concours administratifs en s'approchant le plus possible du programme de ces concours au fond et en délivrant les outils méthodologiques sur la forme. Les spécialités de M2 visent à la prise de poste opérationnelle. La progression entre les M1 et les M2 se comprend donc en termes de progression dans le diplôme et non pas en termes de progression dans les enseignements des années de master.

3) Une absence de projets tutorés

Il y a beaucoup de travaux à rendre collectivement en M1 et M2. Ils ne sont pas dénommés projets tutorés mais s'y apparentent largement. Par exemple, en M1 AGT les étudiants doivent rendre un dossier collectif sur un cas pratique en communication publique et politique. En M2 GSA, les étudiants travaillent par groupe sur des thématiques de management public (absentéisme ou télétravail par exemple) ou en évaluation des politiques publiques (par exemple le développement des pistes cyclables à la Ville de Metz) avec une restitution orale de leurs travaux.

4) Des informations insuffisantes sur l'inscription et la réussite aux concours suite au M1

C'est en effet un axe d'amélioration important de l'évaluation de notre formation. Les étudiants passant les concours à l'issue de leur formation en Master, il convient de mettre en place un suivi de cette réussite au-delà de la formation. Suivi qui relèvera de la technique d'enquête. Nous disposons pour l'heure de données non consolidées. Par exemple, pour cette année de concours d'attaché territorial 2017, ce sont 10 étudiants admissibles sur 3 promotions différentes de M2 qui nous ont contacté afin de bénéficier de la préparation orale que nous organisons gracieusement pour eux.

Si le travail de recensement des étudiants qui s'inscrivent aux concours et les réussissent durant les années de formation peut être mené de façon relativement aisée, ce travail de suivi de la réussite aux concours se complique singulièrement lorsque les étudiants ont quitté la formation. Il faut parvenir à savoir quels sont les étudiants qui passent encore les concours (les adresses mails de l'université étant désactivées en mars de l'année suivante il faut utiliser les adresses personnelles) et se livrer à un rapprochement des listes de ces étudiants avec les listes des lauréats de concours en cas de non réponses. Beaucoup de données peuvent cependant nous échapper.

5) Observations diverses

- Quant à la part d'enseignants-chercheurs en M2 GSA.

45 heures (sur 350) de la maquette sont dispensées par un professeur de droit public de renom dans sa spécialité. Mais n'appartenant pas à l'UL, ses heures sont comptées comme professionnel extérieur alors qu'il est professeur. On avoisine alors les 45%.

- Quant à un renforcement de la présence de professionnels de la Fonction Publique Hospitalière dans les intervenants.

Une erreur matérielle a été commise dans le dossier. Le Master Management public ne vise pas la fonction publique hospitalière.

Quant à la place de l'alternance et de l'apprentissage

Une enquête relative aux besoins d'alternance et d'apprentissage dans les collectivités partenaires du Master Management Public (c'est-à-dire toutes les collectivités ayant accueilli au moins un stagiaire du Master une fois) a été menée par le service Stage et Insertion Professionnelle en 2016 en vue du dossier d'accréditation et d'une offre du master totalement en alternance en M1 et en M2 (MOP et GSA). Le taux de réponse a été tellement faible que le questionnaire n'a pas pu être exploité. Nous en avons déduit que pour l'heure, ce n'est pas une demande réelle des collectivités associées au Master. Néanmoins, nous avons opté pour une organisation du calendrier permettant l'alternance dans les deux M2 (afin d'anticiper les futurs besoins des collectivités sur la durée de l'accréditation) dans la prochaine accréditation mais pas en M1 à cause de la préparation aux concours.

- Quant à la place de la VAE et de la VAP

La promotion de la VAE et de la VAP est réalisée par les services centraux de l'UL. Il s'ensuit que le développement de ces dispositifs y est corrélé. Nous notons donc un démarrage en 2015 qui se confirme en 2016-2017 avec deux nouveaux candidats admis. La VAE est appelée à se développer dans le secteur public du fait de la déconnection concours/grade universitaire. Les fonctionnaires de catégorie A titulaires d'une seule Maîtrise ont vocation à s'intéresser à l'obtention d'un M2 par VAE.

Quant à la VAP elle est peu pratiquée. A noter deux exemples d'intégration en M2 GSA d'une enseignante titulaire

de l'agrégation d'histoire et qui a fini major de la promotion avec un mémoire portant sur les marchés publics et cette année 2017, un cadre de la fonction publique territoriale titulaire d'une licence de droit.


- **Quant aux dispositifs pour des étudiants en situation particulière**

S'agissant des étudiants handicapés, ils bénéficient des dispositifs de droit commun (par exemple tiers temps pour les examens) et d'aménagements spécifiques (par exemple possibilité de suivre la formation en deux ans). Les sportifs de haut niveau, les artistes de haut niveau, les étudiants salariés et étudiants entrepreneurs peuvent bénéficier de ces dispositifs de droit commun et aménagements spécifiques.

- **Quant à l'absence de compensation entre les deux semestres d'une même année**

Le collégium Droit-Economie-Gestion permet cela au sein de l'UL. Le Master Management Public n'est donc pas un cas isolé. Si cela est réglementaire, c'est que le principe d'égalité ne vaut que pour des étudiants placés dans une même situation (au sein d'un même Master évidemment). Or, deux étudiants qui ne suivent pas le même Master ne sont pas dans une situation identique ce qui peut justifier des règles de compensation différentes. Le choix de la non compensation s'explique par le caractère fondamental des enseignements dans chacun des deux semestres. Par ailleurs, la note de stage/mémoire est souvent bonne, voire très bonne ce qui permettrait des stratégies estudiantines basées sur l'obtention de l'année grâce à cette note sans validation des UE « académiques ».

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner