



Évaluation des formations

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations Droit, économie, gestion

Université de Lille

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

Rapport publié le 06/06/2019

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



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

Philippe BANCE, Sara GODECHOT-PATRIS, Jean-François NOTEBAERT, Catherine VIOT, co-présidents

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

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

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

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

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

### Droit, sciences politiques, administration :

- Licence Administration économique et sociale
- Licence Administration publique
- Licence Droit
- Licence Science politique
- Licence professionnelle Activités juridiques : contentieux et recouvrement
- Licence professionnelle Métiers de la GRH : assistant
- Licence professionnelle Métiers du notariat
- Master Administration économique et sociale
- Master Administration publique
- Master Droit de la santé
- Master Droit des affaires
- Master Droit du numérique
- Master Droit du patrimoine
- Master Droit privé
- Master Droit public
- Master Droit social
- Master Histoire du droit et des institutions
- Master Science politique

### Économie :

- Licence Économie et gestion (Lille 1)
- Licence Économie et gestion (Lille 3)
- Licence professionnelle Aménagement paysager : conception, gestion, entretien
- Master Économétrie, statistiques
- Master Économie appliquée
- Master Économie de l'entreprise et des marchés
- Master Économie du travail et des ressources humaines
- Master Économie et management publics
- Master Économie internationale
- Master Études européennes et internationales
- Master Management des systèmes d'information
- Master Management et commerce international
- Master Management stratégique
- Master Monnaie, banque, finance, assurance
- Master Sciences économiques et sociales

### Gestion, management :

- Licence Gestion (Lille 1)
- Licence Gestion (Lille 2)
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle (Lille 1)
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle (Lille 2)
- Licence professionnelle Commerce et distribution
- Licence professionnelle Commercialisation de produits et services

- Licence professionnelle E-commerce et marketing numérique
- Licence professionnelle Gestion des achats et des approvisionnements
- Licence professionnelle Logistique et transports internationaux
- Licence professionnelle Management des transports et de la distribution
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations (Lille 1)
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations (Lille 2)
- Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : gestion et administration de biens
- Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : transaction et commercialisation de biens immobiliers
- Licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie
- Licence professionnelle Métiers de la qualité
- Licence professionnelle Métiers de l'entrepreneuriat
- Licence professionnelle Métiers du commerce international (Lille 1)
- Licence professionnelle Métiers du commerce international (Lille 2)
- Licence professionnelle Métiers du décisionnel et de la statistique
- Licence professionnelle Sécurité des biens et des personnes
- Licence professionnelle Technico-commercial
- Master Comptabilité - contrôle - audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Entrepreneuriat et management de projets
- Master Finance
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management
- Master Management de l'innovation
- Master Management et administration des entreprises
- Master Marketing, vente

## PRÉSENTATION

L'Université de Lille a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2018, par fusion des trois universités lilloises : Lille *Sciences et technologies* (Lille 1 ST), Lille *Droit et santé* (Lille 2 DS) et Lille *Sciences humaines et sociales* (Lille 3 SHS).

Le champ *Droit, économie, gestion* (DEG) de l'Université de Lille regroupe des mentions réparties comme suit :

- 8 de licence (Li), dont 2 pour lesquelles deux dossiers ont été déposés avec le même intitulé, Li *Économie et gestion* (EG) et Li *Gestion* (G).
- 27 de licence professionnelle (LP), dont 3 pour lesquelles deux dossiers ont été déposés avec le même intitulé LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* (ABF), LP *Management et gestion des organisations*, et LP *Métiers du commerce international*.
- 33 de master (Ma).

Dans ce périmètre des mentions, quatre d'entre elles ne sont pas évaluées par le Hcéres. L'une parce que l'établissement a décidé de ne pas en demander l'ouverture pour le prochain contrat (LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et gestion des associations*) ; les autres parce qu'elles sont de création trop récente (LP *Assurance, banque, finance : supports opérationnels* ; LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : contrôle de gestion* ; Ma *Droit notarial*, ce dernier Ma ayant cependant été évalué en tant que parcours initial du Ma *Droit privé*).

Le champ DEG regroupe 26 % des 64 500 étudiants inscrits (selon l'effectif de 2017) à l'université et 29 % de ses formations ; il prend appui sur sept composantes et neuf unités de recherche : la Faculté des sciences économiques et sociales (FSES) issue de Lille 1, à laquelle sont rattachées en adossement des formations les Unités mixtes de recherche (UMR), le Centre lillois d'études et de recherches en sciences économiques (CLERSÉ), Lille économie et management (LEM) et l'Équipe d'accueil (EA), Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RIME Lab) ; la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, issue de Lille 2, adossée à l'EA Centre de recherche en droit et perspectives du droit (CRDP), aux UMR Centre d'histoire judiciaire (CHJ) et Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales (CERAPS), ainsi qu'à RIME Lab ; l'Unité de formation et de recherche (UFR) « Mathématique, informatique, management, économie » (MIME), issue de Lille 3, à laquelle sont rattachées ici encore le LEM et le RIME Lab, ainsi que les UMR Centre de recherche en informatique, signal, automatique (CRISTAL) et Sciences cognitives et sciences affectives SCAlab ; l'Institut d'administration des entreprises (IAE), initialement Lille 1, avec un adossement à RIME Lab et LEM ; la Faculté de finance, banque comptabilité Institut du marketing et du management distribution (IMMD-FFBC), émanant de Lille 2, prenant appui sur l'EA Lille school management research center (LSMRC) ; les trois Instituts universitaires de technologie (IUT), A, issu de Lille 1, B de Lille 3 et C de Lille 2.

Le champ DEG a été subdivisé en trois sous-champs : *Droit, sciences politiques, administration* ; *Économie ; Gestion, management*.

Le sous-champ *Droit, sciences politiques, administration* est constitué des 18 mentions suivantes (évaluées par le Hcéres). En Li, sont proposées quatre mentions : *Droit, Science politique, Administration publique* et *Administration économique et sociale*. Trois LP viennent s'ajouter à l'offre de formation en Li : *Métiers de la gestion des ressources humaines (GRH) : assistant* ; *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* (IUT C) ; *Métiers du notariat*. Enfin, 11 mentions de Ma complètent l'offre de formation : *Droit privé* ; *Droit public* ; *Droit du patrimoine* ; *Droit du numérique* ; *Histoire du droit et des institutions* ; *Droit social* ; *Droit des affaires* ; *Droit de la santé* ; *Administration publique* ; *Administration économique et sociale*, et enfin, *Science politique*. Toutes ces formations étaient rattachées avant 2018 à l'Université Lille 2 DS.

Le sous-champ *Économie* est composé de 15 mentions (évaluées par le Hcéres). En Li, il intègre deux formations de même intitulé de mention EG, situées sur le campus de Villeneuve d'Ascq, l'une issue de FSES Lille 1, l'autre de *Mathématique, informatique, management, économie* (MIME) Lille 3. Il ne contient qu'une seule LP, *Aménagement paysager : conception, gestion, entretien* (AP) de MIME. Il comprend enfin 12 mentions de Ma, 10 sont rattachées à la FSES : *Économie appliquée*, *Économie du travail et des ressources humaines (ETRH)*, *Économie et management publics (EMP)*, *Économie internationale (EI)*, *Etudes européennes et internationales (EEI)*, *Management des systèmes d'information (MSI)*, *Management et commerce international (MCI)*, *Management stratégique (MS)*, *Monnaie, banque, finance, assurance (MBFA)*, *Sciences économiques et sociales (SES)* ; les deux autres l'étant à MIME : *Économétrie, statistiques (ES)* et *Économie de l'entreprise et des marchés (EEM)*.

Le sous-champ *Gestion, management* se compose des 31 mentions suivantes (évaluées par le Hcéres). En Li, il intègre deux formations *Gestion*, situées avant la fusion à Lille 1 et Lille 2. Il contient également 20 LP : deux LP

*Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* (issues de Lille 1 et Lille 2), deux *Management et gestion des organisations* (issues de Lille 1 et Lille 2), deux LP *Métiers de l'immobilier : gestion et administration de biens*, et *Transaction et commercialisation de biens immobiliers* (Lille 2), deux *Métiers du commerce international* (Lille 1 et Lille 2), *Commerce et distribution* (Lille 1), *Commercialisation de produits et de services* (Lille 2), *E-Commerce et marketing numérique* (Lille 2), *Gestion des achats et des approvisionnements* (Lille 2), *Logistique et transports internationaux* (Lille 1), *Management des transports et de la distribution* (Lille 3), *Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie* (Lille 1), *Métiers de la qualité* (Lille 2), *Métiers de l'entrepreneuriat* (Lille 1), *Métiers du décisionnel et de la statistique* (Lille 2), *Sécurité des biens et des personnes* (Lille 2), *Technico-commercial* (Lille 2).

Enfin, il comprend neuf mentions de Ma : *Comptabilité - contrôle - audit* (CCA : Lille 1 et Lille 2), *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO : Lille 1), *Entrepreneuriat et management de projets* (Lille 1 et Lille 2), *Finance* (Lille 2), *Gestion des ressources humaines* (GRH : Lille 1), *Management* (Lille 1), *Management de l'innovation* (Lille 1), *Management et administration des entreprises* (Lille 1), *Marketing, vente* (Lille 1 et Lille 2).

L'avis global de ce rapport renvoie au champ DEG dans son ensemble et l'analyse détaillée concerne chaque sous champ.

## AVIS GLOBAL

L'offre de formation est très attractive, même si l'on relève des concurrences internes parfois fortes entre formations. Ces dernières sont très souvent de qualité. Elles couvrent largement les besoins de formation qu'elles se sont fixées. L'université a réussi le pari d'offrir des formations classiques tout en proposant des parcours originaux dans certaines mentions.

Les formations affichent dans l'ensemble très clairement et précisément leurs finalités, notamment en termes de métiers ciblés, tant en LP qu'en Ma. La plupart des formations ont développé des liens avec le milieu socio-économique. Dans le sous-champ *Droit, sciences politiques, administration*, ces liens contribuent au rayonnement de l'offre de formation notamment au niveau régional. Ils se traduisent en particulier par une offre croissante en alternance, politique qui mérite d'être poursuivie, notamment dans le cadre de l'apprentissage. Dans le sous-champ *Gestion, management*, les stages sont présents dans toutes les formations, y compris en Li et cela dès la première année (L1). Si la professionnalisation est également présente dans le sous-champ *Économie*, le potentiel socio-économique de la métropole lilloise pourrait cependant être davantage mis à profit pour développer les partenariats et déployer notamment la formule de l'alternance sous contrat, qui dans nombre de Ma apparaît plutôt virtuelle que réelle. Les équipes pédagogiques font dans l'ensemble du champ DEG une place significative aux intervenants extérieurs ; toutefois les profils professionnels de ces derniers ne sont pas toujours explicites, notamment en *Gestion, management* ; ce qui ne permet pas toujours de juger de leur adéquation avec les objectifs des formations.

Des partenariats académiques ont été conclus avec divers établissements locaux. Des partenariats internationaux existent avec de nombreuses universités étrangères qui sont formalisés dans de multiples formations par la signature d'accords avec des établissements étrangers pour délocaliser, offrir des possibilités d'étudier à l'étranger ou accueillir des étudiants étrangers. En *Économie*, les formations à l'international, dont l'une labellisée Erasmus Mundus, apportent une dimension internationale de qualité. Cependant, en *Droit, science politique et administration*, les partenariats à l'international mériteraient qu'on leur porte davantage d'attention ; il est regrettable que le positionnement géographique de l'université n'ait pas conduit à plus d'ouvertures même si des efforts ont été accomplis en matière d'enseignement des langues étrangères. De manière générale, pour l'ensemble du champ, il serait souhaitable, quand les publics s'y prêtent, de développer davantage les mobilités sortantes et entrantes au sein des formations, car elles restent assez faibles en Ma, et sont de plus très limitées en LP ; ce qui peut néanmoins s'expliquer à ce niveau par l'effort apprécié du développement de l'alternance.

L'adossement à la recherche est globalement satisfaisant. Les Ma, dans leur grande majorité, s'insèrent dans un environnement de recherche solide et bénéficient de la présence de nombreux enseignants-rechercheurs (EC) publiant et appartenant à des laboratoires reconnus. L'existence de ces laboratoires de qualité ne semble cependant pas bénéficier suffisamment à certains Ma, comme en économie ; ce qui suscite des interrogations sur l'effectivité de l'articulation formation-recherche. En *Gestion, management*, on peut encore souligner que l'adossement à la recherche de certaines formations pose question lorsqu'il ne se fait pas avec un laboratoire qui relève de la discipline dominante de la formation. Pour l'ensemble du champ DEG, le taux de poursuite en thèse paraît de plus globalement peu élevé et très variable d'une formation à une autre.

Les taux de réussite sont dans l'ensemble satisfaisants. Les formations répondent aux attentes de professionnalisation de l'université en conduisant à une insertion professionnelle dans l'ensemble satisfaisante voire très satisfaisante tant en termes de taux que d'adéquation des emplois occupés par les diplômés aux métiers visés par la formation délivrée, du moins au regard des informations disponibles. Cette dynamique de professionnalisation mérite d'être poursuivie. À cet égard, une certaine vigilance est recommandée pour les LP, notamment dans le sous-champ *Gestion, management*. On pointera également, le faible engouement pour les LP dans le sous-champ *Économie*. Le suivi de l'insertion professionnelle devrait être amélioré dans ce sous-champ pour assurer une meilleure connaissance du devenir des diplômés. Le développement de l'alternance, souhaité par l'établissement, ne semble pas avoir pris l'ampleur désirée. Des formations sont encore impliquées, mais en nombre limité pour l'heure, dans la politique affichée par l'établissement de développer la formation continue par les enseignements modulaires à l'appui de certifications. La transdisciplinarité est enfin clairement présente dans ce sous-champ *Économie*. Si le *Droit* se prête quant-à-lui plus difficilement à cette transdisciplinarité, il en est en revanche différemment de la *Science politique* et de l'*Administration économique et sociale*, sans qu'elle y soit toujours pleinement mise en œuvre.

Alors que la fusion n'est effective que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'établissement a déjà engagé un très sérieux travail d'autoévaluation à l'appui d'une grille d'analyse détaillant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces des formations, ouvrant la voie à la réflexion prospective et stratégique.

Les formations s'inscrivent pleinement dans le champ DEG et l'offre de formation apparaît complète. En *Droit*, de nouvelles formations ont été créées et donnent une articulation très cohérente entre les Li et les Ma, bien que la volonté de regrouper certaines anciennes mentions ait sans doute nuit à la spécialisation progressive en Ma. La recherche de cohérence a également été recherchée dans le sous-champ *Économie* par la différenciation des parcours de ses deux Li. C'est aussi le cas au sein des mentions dans lesquelles est généralement bien spécifié le périmètre de chaque parcours ; ce qui contribue à la bonne visibilité et diversité de formations.

Cependant, les redondances au sein du champ sont encore bien présentes. C'est le cas avec la coexistence de Li généralistes de même intitulé tant dans le sous-champ *Économie* que *Gestion, management*. Pour les LP, on observe des concurrences directes entre formations comparables au sein du sous-champ *Gestion, management*. Le positionnement de quelques formations interroge également en termes de positionnement régional pour le sous-champ *Droit, sciences politiques, administration*. De même, des progrès substantiels restent à accomplir en matière d'harmonisation des cursus de Ma, au sein même des sous-champs *Gestion, management* et *Économie*, ainsi d'ailleurs que, si l'on raisonne de manière transverse, entre ces deux sous-champs. Pour le sous-champ *Droit, sciences politiques, administration*, certains rapprochements entre mentions pourraient encore être envisagés ; cependant, à l'inverse, la mutualisation très poussée de certains parcours interroge sur leur spécificité réelle.

Le regroupement très récent (par la fusion en janvier 2018) de formations dans un même établissement aux parcours divers initialement élaborés par plusieurs établissements, notamment de cursus économique et de gestion émanant des anciennes universités Lille 1 et Lille 3, explique bien évidemment largement les redondances observables. L'établissement montre bien dans son dossier de champ DEG qu'il est pleinement conscient des réorganisations à effectuer, et qui pourront se faire notamment à l'appui notamment du redécoupage annoncé de ses composantes.

Le processus de restructuration que l'établissement entend engager doit s'accompagner d'une recomposition du périmètre de ses composantes. Cela devrait conduire à une réflexion stratégique sur la coordination inter-composante à mener en matière de politique de formation, et en particulier, dans les périmètres relevant de l'économie et de la gestion.

Dans le cadre des réorganisations, il serait souhaitable que les LP fassent l'objet d'une attention particulière de l'université, et ceci à double titre. Il apparaît en premier lieu que, comme on l'observe dans de nombreux établissements, leur intégration dans l'offre de formation de l'université est insuffisante. Cela se traduit notamment par de faibles taux d'étudiants inscrits issus de deuxième année de Li (L2), et un public titulaire essentiellement de brevets de techniciens supérieurs (BTS) ou de diplômes universitaires de technologie (DUT). Une réflexion sur l'adoption de dispositifs permettant une meilleure intégration des LP dans les cursus de Li mériterait donc d'être menée. En second lieu, les redondances observées appelleraient une étude d'ensemble sur la base d'une cartographie régionale de l'offre de formation de LP. Concernant les Ma, dans un environnement régional et national qui apparait également concurrentiel, les redondances nécessiteraient une meilleure coordination de l'offre tant au sein des sous-champs *Économie* et *Gestion, management* qu'entre les formations de ces sous-champs. Les mutualisations mises en place dans certaines formations, apparaissent en effet rarement entre mentions de Ma identiques ; elles se font à ce jour entre parcours de mentions différentes, portés par une même composante plutôt qu'entre parcours d'une même mention.

Dans le cadre des réorganisations, les réflexions stratégiques de l'établissement devaient pouvoir s'appuyer sur le développement des outils de pilotage propres aux formations. Il apparaît à cet égard indispensable de généraliser les conseils de perfectionnement (CP) et que ceux-ci intègrent pour chaque mention l'ensemble de ses parties prenantes, alors qu'ils sont parfois manquants en l'état, en particulier dans le sous-champ *Economie* ou qu'ils se situent au niveau des parcours en *Gestion, management*.

De même, l'analyse stratégique, menée par les formations mais aussi l'université, devrait pouvoir s'appuyer sur le déploiement d'études plus poussées qu'actuellement sur le suivi des diplômés, car les données précises sont fréquemment manquantes. Cela permettrait de bénéficier d'une meilleure appréhension de la qualité de l'insertion professionnelle, notamment par des enquêtes des porteurs des formations à échéance proche de la sortie d'études des diplômés. Ces enquêtes à court terme permettraient de mieux articuler l'offre de formation de l'université aux besoins du marché du travail, mais aussi d'adapter le contenu des formations en fonction de l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles pratiques professionnelles.

## ANALYSE DÉTAILLÉE

### Sous-champ *Droit, sciences politiques, administration*

Dans l'ensemble, les formations exposent clairement les connaissances attendues de même que les compétences que les étudiants doivent acquérir au terme de leurs études. L'établissement gagnerait néanmoins, d'une part, en Li, à mieux expliciter les objectifs à des étudiants encore peu familiers du milieu universitaire et, d'autre part, à s'assurer toujours de l'adéquation entre l'intitulé de la formation et le contenu proposé (Ma *Droit du patrimoine* ; Ma *Droit du numérique*).

Les débouchés professionnels sont le plus souvent bien décrits de même que les possibilités de poursuite d'études. A l'exception de deux diplômes (Ma *Droit du patrimoine* ; Ma *Histoire du droit et des institutions*), les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont bien renseignées. Néanmoins, pour certaines formations, des enseignements utiles aux débouchés professionnels présentés – par ex. concours de la fonction publique – font défaut (Li *Administration publique* et Li *Administration économique et sociale* (AES) ; Ma *Droit de la santé*).

L'Université de Lille a su assurer son positionnement au niveau tant régional que national, en proposant une offre à la fois, complète et originale qui s'avère très attractive. En effet, à l'échelle régionale, au-delà de la particularité de certains Ma, les formations généralistes dispensées à la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales offrent des parcours distinctifs qui permettent d'en asseoir la spécificité (Li *Droit*, parcours *Systèmes juridiques de l'Union européenne* ; Ma AES parcours *Direction et responsabilité dans le champ social*; Ma *Administration publique* parcours *Administration pénitentiaire*). Par ailleurs, certaines mentions ne se retrouvent dans aucune autre université de la région (LP *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* ; Ma *Droit social* ; Ma *Histoire du droit et des institutions* ; Ma *Droit du patrimoine*). Il convient néanmoins de souligner que les dossiers d'autoévaluation relèvent parfois des formations assez similaires dans des universités proches géographiquement (Li *Administration publique* ; LP *Métiers de la GRH : assistant* ; voire dans d'autres composantes de l'établissement : Ma *Science politique*). A ce sujet, l'existence de synergie commune ou non pose question. Plus encore, le Ma *Droit social* et le Ma *Droit de la santé* offrent deux parcours qui malgré leur intitulé respectif présentent une similitude qui interroge.

Quant à l'adossement à la recherche, il est plus ou moins marqué selon les formations. Le plus souvent, les formations sont adossées à l'École doctorale (ED) « Sciences juridiques, politiques et de gestion » (ED n° 74) et aux équipes de recherche auxquels sont rattachés les EC qui interviennent dans les formations (CRDP, UMR CHJ, UMR CERAPS, RIME lab).

Des partenariats académiques existent avec d'autres institutions qu'il s'agisse des lycées pour préparer la transition vers l'université, d'autres établissements d'enseignement supérieur (École supérieure de journalisme de Lille, École nationale supérieure de sécurité sociale), ou encore des établissements publics (juridictions nationales et internationales ...). Ils mériteraient parfois d'être renforcés (Ma *Droit de la santé*).

Le bassin économique de l'Université de Lille est un terreau à l'établissement de partenariats avec les acteurs socio-économiques et culturels régionaux. Il est dommage que ces partenariats ne soient pas toujours institutionnalisés. Mais la réalité de ces liens est indiscutable comme en atteste le nombre de stages effectués par les étudiants dès la troisième année de Li (L3).

A l'exception de quelques formations notables (Ma *Droit du numérique* parcours *Droit des nouvelles technologies et biodroit* ; Ma *Droit public* parcours *Eurojuriste*), il n'est fait état que de peu de liens avec les universités étrangères, alors même que le positionnement géographique de l'université apparaît comme un atout. A ce titre, la portée de la convention de partenariat avec l'Université de Laval au Québec n'est pas suffisamment explicitée.

L'organisation pédagogique des formations est bien structurée et l'architecture entre le niveau Li et le niveau Ma est cohérente. Elle laisse place à la pluridisciplinarité en tant que de besoin (formations en AES et *Science politique* ; Ma *Droit de la santé*). Selon des modalités certes différentes, les formations se sont efforcées de mettre en place une spécialisation progressive avec des mutualisations entre elles. Il faudrait néanmoins s'assurer de la pertinence de toutes les mutualisations opérées alors que certaines pourraient nuire à l'attractivité de la formation (première année de Ma (M1) *Histoire du droit et des Institutions* ; M1 *Droit du numérique*). Quant à la spécialisation, elle s'opère parfois un peu tardivement dans le cursus. Le souhait, soit de maintenir un tronc commun en deuxième année de Ma (M2 *Droit social*), soit d'offrir au contraire une grande diversité de parcours (M2 *Droit privé* ; M2 *Droit public*), soit enfin d'éviter une formation trop tubulaire en M1 (Ma *Histoire du droit*), rend difficile une spécialisation progressive de la formation et nuit parfois à la lisibilité de celle-ci. Pour certaines de ces formations, l'enseignement à distance est proposé (Li en droit) voire imposé en raison de la localisation de la formation délivrée à Cambrai (Ma *Droit du patrimoine*). Il n'est toutefois fait état daucun encadrement des étudiants dans ce contexte. Or, cela pourrait renforcer certainement l'attractivité d'un diplôme qui peine à s'implanter. Les processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) sont prévus dans quasiment toutes les formations et mis en œuvre de façon variable selon les mentions. Des aménagements classiques sont prévus pour les étudiants ayant des contraintes particulières ou en situation d'handicap.

Dans un souci de professionnalisation, une large place est laissée à la formation en alternance. Il ressort toutefois des dossiers que les contrats de professionnalisation sont plus nombreux que les contrats d'apprentissage dont le développement reste pour l'heure assez embryonnaire alors même que le bassin économique local devrait permettre d'en assurer le déploiement du moins pour certains parcours. On ne peut qu'encourager les formations à œuvrer en ce sens. La professionnalisation se traduit aussi par une politique en matière de stage plutôt soutenue puisque dans certaines formations, le stage est obligatoire dès la L3 (Li AES). Il est facultatif dans d'autres (Li *Administration publique* ; Li *Science politique*). En Ma, les stages se généralisent mais demeurent le plus souvent facultatifs en M1. Les durées de stage sont très variables selon les formations et parfois un peu courtes (Ma *Administration publique* ; Ma *Droit du numérique*). Certaines formations ont mis en place des modules ou travaux dirigés à visée professionnelle. Un dispositif d'aide à la création d'entreprises et d'accueil d'étudiants entrepreneurs est proposé.

La recherche occupe une place variable dans l'organisation pédagogique des formations. En Li, un effort est accompli pour sensibiliser les étudiants à la recherche. Certains Ma poursuivent cette dynamique n'hésitant pas, alors même qu'ils ont une vocation professionnalisante, à consacrer un module à la recherche et à imposer la rédaction d'un mémoire (Ma *Droit social*). D'autres ont préféré décloisonner les spécialités et mettre en place un parcours dédié à la recherche (Ma *Droit privé* et Ma *Science politique*). A l'inverse, certains Ma négligent trop cette dimension (Ma *Droit de la santé*).

De manière générale, l'utilisation du numérique à des fins pédagogiques est assez limitée et plutôt classique alors même que quelques mentions s'y prêtent particulièrement. Certaines formations s'efforcent de mettre en place des pratiques pédagogiques innovantes : classe inversée, serious game, jeu de rôle, simulation de procès (Ma *Droit du numérique* ; Ma *Droit social* ; Li *Droit* ; Ma *Science politique*).

L'ouverture à l'international n'est, quant à elle, pas suffisante malgré les efforts entrepris dans un certain nombre de formations pour offrir non seulement un enseignement des langues mais aussi un enseignement en langue et ce le plus souvent en M2. Le volume horaire octroyé à ces enseignements n'est pas toujours très important (Ma *Droit du patrimoine*) ; ce qui interroge au regard du positionnement géographique de Lille. La mobilité sortante est assez faible ; la mobilité entrante est un peu plus développée, mais l'attractivité internationale des formations reste relative. Des efforts ont été engagés sur ce terrain notamment pour encourager la mobilité internationale dès la L3 (Li *Droit*) ; ils doivent impérativement être maintenus.

Le pilotage des formations est assuré par des équipes de qualité le plus souvent diversifiées. Si en Li générale (LG), et en M1, l'équipe pédagogique est essentiellement constituée d'EC, elle se diversifie en M2, laissant une place non négligeable aux acteurs du monde socio-économique appelés à intervenir dans des disciplines relevant de leur cœur de métier. Les responsables des mentions doivent toutefois s'assurer du maintien de cet équilibre. La professionnalisation des enseignants ne doit pas être trop forte ; la part des EC trop faible. Il convient de surcroît d'être particulièrement vigilant quant à la cohérence des équipes pédagogiques : l'absence de tout EC en gestion dans la LP *Métiers de la GRH : assistant* et dans les mentions d'AES pose

notamment question. Par ailleurs, le sous-encadrement pédagogique et administratif dont certaines formations font état est de nature à affecter la qualité du pilotage.

Dans l'ensemble des formations, le pilotage s'appuie sur un CP dont la composition varie. A quelques exceptions près (*Ma Histoire du droit et des institutions*), ce conseil semble présenter une réelle effectivité, comme en attestent les procès-verbaux de réunion annexés. Plus encore, à la suite de ces conseils, des ajustements pédagogiques ont été effectués. Une concertation entre les membres de l'équipe pédagogique s'opère de manière plus ou moins formalisée. Les réunions de prérentrée et les jurys de délibérations sont des lieux d'échanges privilégiés. Néanmoins, la gouvernance mériterait parfois d'être mieux explicitée.

Par ailleurs, certaines formations associent particulièrement les étudiants à leur pilotage via l'institution de délégués (*Li Droit*).

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences sont assez classiques, hormis une formation qui entend mettre en œuvre des modalités d'évaluation innovantes (*Ma Science politique*). Si les compétences transversales proposées sont assez diversifiées en Li, elles sont plus classiques à l'échelle du Ma (informatique, langues étrangères) sous réserve des *Ma Histoire du droit et des institutions* et *Ma Droit du patrimoine* qui déplacent cet aspect. L'offre de formation se distingue néanmoins par la mise en place de certificats d'universités par bloc de compétences de nature à créer une nouvelle dynamique.

Là où les résultats s'avèrent plutôt décevants, c'est sur le terrain de l'autoévaluation des formations par les étudiants. Elle est très peu renseignée ; et lorsqu'elle l'est, faute d'une mobilisation suffisante des étudiants, il est délicat de tirer des enseignements des chiffres fournis, et de mesurer le taux de satisfaction.

Les suppléments au diplôme ne sont pas toujours annexés. Le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) fait l'objet d'un déploiement au niveau de l'université par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation (SUAIO).

S'agissant du recrutement, les pratiques diffèrent selon les formations ; les informations sur ce sujet manquent parfois de précision. Des passerelles ont été mises en place entre les différentes formations (Passerelle Voltige pour les étudiants en pharmacie) sans qu'on sache à quelle hauteur elles sont utilisées par les étudiants. Des dispositifs d'aide à la réussite sont mentionnés par certaines dossiers (*M1 Droit privé* ; *Li Science politique* ; *Ma Administration publique*). En ce sens, certaines formations proposent une mise à niveau (*LP Métiers de la GRH : assistant*, et *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* ; *Li AES*) ; d'autres formations pourraient s'en inspirer.

En ce qui concerne les résultats constatés, il est indiscutable que l'offre de formation de l'Université de Lille dans le sous-champ *Droit, sciences politiques, administration* bénéficie d'une réelle attractivité régionale, voire pour certains de ces diplômes nationale (*Li Science politique* notamment). En revanche, l'attractivité internationale des formations apparaît très limitée ; l'université ne semble pas avoir tiré profit de son positionnement géographique.

De manière globale, les chiffres en constante progression attestent de cette attractivité. Reste que pour certains Ma, les effectifs sont assez faibles. Si cela s'explique parfois à raison de la création relativement récente de la formation (*M1 Droit du numérique* ; *Ma Droit de la santé*), pour d'autres en revanche le problème est d'ordre plus structurel et les causes mériteraient d'être analysés plus avant. Il en va notamment ainsi du double cursus de *Li Droit/Histoire de l'art* ainsi que du *Ma Droit du patrimoine* délivrés au Centre universitaire de Cambrai dans une logique de développement des territoires mais qui peinent à s'implanter ; ce qui mériterait une réflexion quant à leur articulation avec l'ensemble de l'offre de formation du sous-champ *Droit, science politique, administration*.

La sélection opérée en M2 dans la plupart des formations conduit néanmoins à une césure dans les effectifs (*Ma Droit privé* ; *Ma Droit public* ; *Ma Droit des affaires*) ; ce qui suscite certaines interrogations quant à la capacité d'absorption des étudiants et à leur devenir.

Les taux de réussite sont dans l'ensemble satisfaisants, quoiqu'un peu faibles dans certaines Li (*Li AES*).

Hormis dans les *Ma Science politique*, et *Histoire du droit et des institutions*, les étudiants poursuivant en doctorat sont assez peu nombreux, alors même que certaines mentions ont entrepris des efforts en ce sens en créant un parcours dédié à la recherche (*Ma Droit privé* ; *Ma Science politique*).

S'agissant du taux d'insertion professionnelle, il importe au préalable de souligner que les données chiffrées fournies ne sont pas toujours exploitables. A s'en tenir à ces données, le taux d'insertion professionnelle est

variable selon les formations. Assez faible en Li - ce qui n'est pas surprenant -, à l'exception des LP, il est nettement plus important à l'issue du Ma, même si pour un certain nombre de mentions, l'insertion dans le monde professionnel n'est pas systématique une fois le diplôme obtenu. La poursuite d'étude n'est pas rare qu'il s'agisse d'obtenir une double qualification (Ma *Droit social*) ou de se préparer à des concours qui le plus souvent s'inscrivent dans le prolongement de la formation suivie (examen du Centre régional de formation professionnelle des avocats (CRFPA), concours de l'École nationale de la magistrature, concours de la fonction publique ...). Mais la volonté de multiplier les contrats en alternance devrait à terme favoriser l'insertion professionnelle des étudiants (*cf.* les résultats encourageants déjà constatés dans le Ma AES). En effet, si toutes les mentions, du moins en Ma, sont ouvertes à l'alternance, les chiffres montrent qu'elle reste encore pour l'heure limitée.

L'insertion professionnelle lorsqu'elle a lieu semble globalement en adéquation avec les objectifs affichés par le champ de formation, même si parfois on constate un décalage entre le niveau de qualification atteint et les emplois pourvus (Ma *Science politique* ; Ma *Administration publique* ; Ma AES).

Toutefois, et pour nuancer ces constats, il convient de relever que les chiffres fournis à 30 mois ne sont le plus souvent pas très significatifs, à raison du taux variable de réponse des anciens étudiants. Pour l'heure, ce suivi des diplômés s'opère à l'échelle de l'université par l'observatoire de la direction des formations. Il serait souhaitable qu'à l'avenir les modalités de collecte des informations soient repensées de manière à garantir un suivi plus efficace des étudiants.

### Sous-champ *Économie*

Les compétences visées par les formations du sous-champ *Économie* interne au champ DEG sont clairement exposées et en parfaite adéquation avec les objectifs visés, tant en matière de professionnalisation que de poursuite d'études notamment en doctorat. Les métiers visés sont également très cohérents avec le niveau des formations proposées. Les emplois occupés par les diplômés sont de plus en concordance avec le niveau de la formation et les secteurs visés. On peut encore saluer l'organisation par compétences et l'innovation pédagogique dans certains Ma. Elle a facilité l'instauration de certificats universitaires, notamment dans les Ma EMP, EEM ou ETRH ; ce qui permet l'individualisation des parcours favorable à la formation continue, souhaitée par l'établissement. La Li EG émanant de Lille 1 affiche de plus une dimension pluridisciplinaire utile pour les poursuites d'études en Ma, bien qu'on puisse aussi y trouver assez peu d'enseignements transversaux en économie et gestion. En Ma ES, le contenu de la formation est insuffisamment structuré eu égard aux finalités de la formation. Des innovations pédagogiques de type approche projets mériteraient d'être généralisées en Ma. Le déploiement à l'international de certaines formations, avec les doubles diplômes suivis avec grand sérieux par la Li EG issue de Lille 1, d'une part, avec le parcours Erasmus Mundus de la mention de Ma EI, d'autre part, est à saluer car bien intégré aux formations concernées.

Le sous-champ *Économie* intègre deux Li de même intitulé EG, issues des anciennes Universités Lille 1 (Sciences et technologies) et Lille 3 (Sciences humaines et sociales), toutes deux localisées à Villeneuve d'Ascq. Dans l'ensemble, l'offre de formation en économie couvre une large palette de cursus. En économie appliquée et/ou des systèmes d'information et sur le débouché de chargés d'études, on compte quatre mentions de Ma : *Économie appliquée*, EEM, ES et MSI. En économie internationale, on compte trois mentions : la première ouverte en 2016 est EI, le deuxième MCI et la troisième EEI. En matière de management, outre les diplômes précédemment cités MCI et MSI, on identifie deux mentions de Ma : MS et EMP. Chaque Ma présente ses spécificités mais aussi nombre de points communs. Il n'en reste pas moins que cette richesse de l'offre de formation se double d'un environnement recherche interne à l'université favorable au déploiement d'une formation à et par la recherche de qualité. C'est le cas par la présence dans l'établissement d'UMR telles que le CLERSÉ et LEM, et l'EA Rime-Lab. Pour autant, cet environnement favorable n'est pas réellement valorisé dans nombre de dossiers de mentions de Ma et entre certainement trop peu en appui de diverses formations, comme il sera précisé plus loin.

L'environnement externe à l'établissement est fortement concurrentiel en région Hauts-de-France avec ses 6 autres universités et ses 30 grandes écoles. Au plan local, la concurrence existe hors université avec divers organismes : écoles de commerce proposant des Bachelors, l'Institut d'études politiques, l'Université catholique de Lille. Des accords ont cependant été passés avec plusieurs de ces institutions. Au niveau régional, la concurrence existe avec l'Université du Littoral Côte d'Opale, l'Université d'Artois et l'Université Polytechnique Hauts-de-France. La diversité des opérateurs en région ne constitue pas en tout cas uniquement une menace mais offre aussi des opportunités en lien notamment avec la pluridisciplinarité des équipes pédagogiques et de recherche, qui permet de diversifier les parcours de formations et notamment de déployer des partenariats fructueux. C'est le cas en particulier en Li EG, pour la préparation avec le Lycée Gaston Berger des concours aux grandes écoles ou dans le cadre de la préparation à l'agrégation de Sciences économiques et sociales pour le Ma SES, en lien avec l'Institut d'études politiques de Lille. La

pluridisciplinarité des équipes dans le champ de formation est de nature à permettre l'émergence à l'avenir de formations pluridisciplinaires nouvelles ; c'est une réelle opportunité de par l'attractivité déjà observable dans les formations pluridisciplinaires. On ajoutera qu'une seule LP (AP) est proposée dans ce sous-champ, ce qui peut paraître bien peu. Elle n'a pas de concurrent local et régional à l'exception de l'Institut supérieur d'agriculture (ISA) de Lille, école d'ingénieurs privée, qui propose un parcours en alternance sur des métiers voisins.

Pour cette dernière formation comme pour les autres, les cursus s'inscrivent dans un tissu socioéconomique régional en cohérence directe avec la dimension territoriale affirmée en matière de finalités de formation. Cependant, les Ma MBFA et ES souffrent d'une concurrence régionale et lilloise très forte à la fois, en interne et au regard des écoles de commerce présentes sur le marché.

Les 15 formations du sous-champ *Économie* présentent une organisation pédagogique claire. Bien que résultant d'un regroupement dans un même ensemble de formations émanant de plusieurs établissements durant le contrat en cours, l'offre de formation de ce sous-champ montre que des efforts réels ont déjà été menés en amont par les équipes pédagogiques pour adapter et différencier les formations proposées. C'est notamment le cas en Li, les deux mentions de Li de même intitulé EG, (dont est annoncée la réunion prochaine), localisées sur le campus de Villeneuve d'Ascq, présentant des contenus différenciés. Celle qui émane de Lille 1 se distingue par des effectifs beaucoup plus importants et une grande variété de parcours. L'enseignement et les modalités de contrôle restent classiques (cours magistraux en particulier en première année (L1)). La Li émanant de Lille 3 met l'accent sur l'enseignement des langues vivantes (avec deux langues vivantes obligatoires tout au long du cursus) et des mathématiques et statistiques. Elle propose aussi un parcours adapté aux étudiants titulaires d'un baccalauréat *Sciences et techniques du management et de la gestion* (STMG) et une organisation de la L1 sans cours magistraux avec uniquement du contrôle continu. La Li EG émanant de Lille 1 a mis en place quant-à-elle des aménagements individualisés en L1 et trois parcours passerelle pour accueillir des étudiants issus de formations Bac+2. De telles spécificités sont très appréciables. On peut *a contrario* considérer, que dans les cursus de Ma, la richesse de l'offre avec ses nombreux parcours est source de recoulements qui nuisent comme il a été indiqué plus haut à la lisibilité de la cartographie générale des formations intra-économie, mais aussi vis-à-vis d'autres formations du champ DEG voire hors de ce périmètre. Il en est ainsi de MBFA, des Ma visant les métiers du conseil et de l'expertise économique (*Économie appliquée*, EEM et ES) et de l'achat-logistique (MS). Cela est bien évidemment compréhensible du fait de la fusion qui vient de s'opérer entre les trois universités lilloises et qui ne manquera pas de conduire le nouvel établissement à la reconsideration d'ensemble de son offre de formation.

Si on peut regretter que les maquettes des formations soient assez synthétiques, il apparaît clairement que la spécialisation progressive des cursus est satisfaisante. En Li, les parcours généralistes permettent aux étudiants d'acquérir de solides connaissances. En Ma, après l'acquisition de connaissances académiques fondamentales, la spécialisation des étudiants se fait de manière progressive et devient clairement lisible en seconde année, grâce à des parcours bien identifiés offrant des enseignements comme indiqué plus haut en adéquation avec les métiers visés. Le Ma SES déroge cependant à l'organisation traditionnelle d'un Ma en ne comportant pas de M1. Une mise en conformité pourrait être recherchée tout en conservant l'intitulé de la mention SES. L'obligation d'effectuer au moins un stage de quatre mois en milieu professionnel est par ailleurs largement présente au sein des formations ; ce qui est une réelle valeur ajoutée pour les étudiants en termes d'acquisition des compétences métiers. Quelques mentions forment effectivement en alternance sous contrat : LP AP, Ma *Économie appliquée*, ETRH, MBFA et MS. Cependant, cela reste assez peu développé : bien qu'étant rendu possible, ce n'est pas mis en œuvre dans plusieurs formations.

Pour autant, le caractère professionnalisa nt de la plupart des formations est de qualité. Aux parcours proposés sont associés des débouchés bien identifiés et bien décrits dans la fiche RNCP, jointe en annexe des dossiers. Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés ...) sont prévus au niveau de l'établissement et appliqués au sein des formations. Les formations sont accessibles par la VAE et par la validation des acquis professionnels et personnels, mais on ne dispose que de peu d'information dans les dossiers sur le nombre de bénéficiaires de ces dispositifs. On apprécie la démarche de l'établissement, tournée vers un public de formation continue, et il faut aussi saluer l'organisation consistant en la création de certificats universitaires fondés sur une approche par compétences. Ce dispositif se greffe sur l'offre de formations existante, mais n'est encore que trop peu mis en œuvre en économie (la LP AP et les Ma EEM et EMP appliquant ces dispositifs de certification).

Pour l'ensemble des formations, l'accompagnement des étudiants dans l'élaboration progressive de leur projet personnel et professionnel est bien présent tout en restant classique. Il s'appuie sur les ressources mises à la disposition par l'établissement autour du BAIP qui propose un large éventail d'actions d'accompagnement des étudiants (conférences « Objectif stage », ateliers méthodologiques, plateforme de dépôts des offres de stage, d'emplois et d'alternance, CVthèque, annuaires d'entreprises, de conventions de stage...). Dans

quelques formations (MBFA, MCI et MSI) un job dating est organisé en M1 pour faciliter par exemple l'obtention d'un contrat de professionnalisation.

Le recours aux ressources numériques est le plus souvent traditionnel (préparation au certificat informatique et internet (C2i), réseaux sociaux pour la recherche de stages, moodle ...), et celui à la pédagogie innovante est souvent conséquent (pédagogie par projet, inversée, jeux d'entreprise ...). Si la volonté de mettre en place des enseignements à distance ou en ligne existe parfois, elle reste à développer.

L'adossement à la recherche est satisfaisant dans le Ma EMP par la présence importante des EC du CLERSÉ, mais s'avère dans l'ensemble des Ma trop peu présent dans l'organisation pédagogique. On note souvent l'absence de cours ou de séminaires d'initiation à la recherche. Le Ma SES, qui prépare très efficacement aux concours de l'enseignement, néglige aussi pour ce faire l'apprentissage de la recherche ; ce qui complique une poursuite d'études en thèse pourtant non négligeable.

Malgré la place conséquente de l'international dans la Li EG issue de l'Université Lille 1, à travers ses doubles diplômes (en Bulgarie, en Espagne, en Italie et au Japon ; ce qui est remarquable), son parcours international, et la présence de trois Ma à orientation internationale, EI (avec son parcours Erasmus Mundus), MCI et EEI, l'ouverture à l'international du sous-champ *Économie* apparaît insuffisante. Elle se réduit trop souvent dans les autres Ma au seul enseignement de l'anglais et à de rares mobilités étudiantes sortantes, alors que les mobilités entrantes y relèvent essentiellement du dispositif Campus France. Le manque de mobilité internationale entrante et sortante est notamment à regretter dans les Ma ES et EMP. La place de l'international est manifestement un point sur lequel des progrès sont réalisables à l'avenir dans le sous-champ *Économie*.

Les formations sont dotées d'équipes pédagogiques le plus souvent bien diversifiées et cohérentes avec les objectifs des formations, associant de manière clairement identifiée, par mention et par année, enseignants, EC ou intervenants professionnels pour les enseignements plus spécialisés. Quelques déséquilibres sont néanmoins identifiables dans la composition de certaines équipes, comme dans la LP AP, sans professionnel en exercice hormis sa directrice de statut de professeur associé et pour laquelle 15 % seulement des enseignements sont assurés par des EC. Les responsables des mentions de Ma s'appuient sur des réunions pédagogiques organisées à des rythmes annuels variables (d'une à quatre réunions par an selon les formations). On ne dispose par ailleurs que de trop peu d'informations relatives à la coordination avec les universités étrangères pour le Ma EI. En matière d'organisation interne au champ DEG, les Ma MCI, MS et MSI auraient pu, au vu de leurs intitulés et contenus, trouver leur place dans le sous-champ *Gestion, management*.

Si on trouve des CP situés au niveau des mentions et qui jouent pleinement leur rôle dans le pilotage de la formation, pour les Li EG et certains Ma (EEM et ES), ils sont situés au niveau facultaire et concernent ainsi un ensemble hétérogène de formations. De plus, le CP n'est pas encore en place pour le Ma MBFA. Son existence n'est pas attestée pour le Ma *Économie appliquée* et des structures équivalentes de type commission pédagogique tiennent lieu pour d'autres de CP. Les équipes pédagogiques se réunissent souvent à la suite des jurys. Ainsi, ne sont pas systématisées des entités réunissant des représentants des EC, des enseignants, des personnels administratifs, des étudiants et du monde socioprofessionnel et participant à l'évaluation des formations. De plus, lorsqu'ils existent, ils n'intègrent pas nécessairement l'ensemble des catégories visées à l'article 5 de l'arrêté du 22 janvier 2014. Les étudiants peuvent ainsi ne pas y être représentés et on compte parfois un seul représentant du monde socioprofessionnel ; ce qui est insuffisant pour utilement éclairer les équipes pédagogiques sur les évolutions souhaitables des formations. Il apparaît ici souhaitable d'en systématiser l'existence et l'effectivité de leur fonctionnement.

En matière de suivi des compétences, certaines formations ont mis en place des dispositifs innovants comme le Ma EMP, avec notamment le PEC. Ce dernier est géré dans certains cas par la formation elle-même (Ma SES), en présentiel ou à distance (Ma EI) ou par le BAIP et le SUAIQ de l'université (Li EG). Ces dispositifs ne semblent malheureusement pas généralisés, moins d'un tiers des formations ayant apparemment mis en place le PEC.

Les modalités d'évaluation des étudiants sont conformes aux normes et pratiques universitaires et cadrées par l'établissement. Elles s'appuient sur des formes variées (examen final, contrôle continu, projet, dossier, ...), sont conçues et communiquées de manière précise (tout particulièrement dans les Ma MSI et EI). Toutefois, certaines mentions ne donnent pas assez de détails sur les modalités d'évaluation des connaissances (tels les Ma MBFA et MCI). Un jury d'examen se réunit pour la plupart des mentions une fois par semestre. Le jury du Ma EI se réunit quatre fois par an, ce qui est assez exceptionnel. La composition des jurys d'examen n'est généralement pas indiquée, hormis pour la LP AP.

Si les principes de recrutement sont proches d'une formation à l'autre et conformes aux usages universitaires, les procédures elles-mêmes sont peu harmonisées et dépendent de la mention et notamment de la professionnalisation ou non de la formation. L'origine géographique des candidats est assez peu documentée, ce qui complique l'évaluation de l'attractivité des formations, mais le recrutement régional apparaît de première importance, hormis dans les Ma à l'international. Les passerelles et dispositifs d'aide à la réussite sont diversement renseignés et si tel est le cas de manière relativement sommaire. Il convient cependant de saluer le dispositif de mise à niveau pédagogique du programme régional de réussite en études longues réservé aux étudiants en difficulté par manque de prérequis, proposé à la fin du semestre 1 de Li EG issue de l'Université Lille 3 et le parcours aménagé en L1 pour la Li EG de Lille 1. Les fiches RNCP sont systématiquement portées en annexe et décrivent généralement de manière claire et précise les compétences visées par les formations, mais on peut regretter l'absence systématique des suppléments au diplôme.

Si les résultats constatés en termes d'insertion professionnelle sont hétérogènes, comme on l'observe bien souvent par ailleurs d'une mention de diplôme à une autre, voire entre parcours d'une même mention, ils sont globalement satisfaisants voire très satisfaisants tant en termes de taux d'insertion que d'adéquation des emplois occupés aux métiers visés. On observe cependant une grande diversité dans les dispositifs d'analyse et de suivi des effectifs, des diplômés et de l'insertion professionnelle. Le suivi de l'insertion est réalisé par l'observatoire de la direction des formations à travers ses enquêtes à 30 mois. Certaines formations se distinguent ; ce qu'on pourrait souhaiter voir plus systématiquement, en couplant ce suivi à l'échelle de l'établissement avec un suivi propre à la formation à une échéance plus proche de la sortie d'études. C'est le cas notamment des Ma ETRH (qui multiplie les enquêtes d'insertion après la sortie de la formation), SES (qui présente en particulier une réussite d'ensemble et au concours de l'agrégation remarquable) et *Économie appliquée*. Dans l'ensemble, la prise en compte des résultats constatés pour le pilotage des formations est peu mise en évidence ; ce qui appellerait, notamment en Ma, à s'y pencher avec attention.

L'attractivité des formations est quant à elle assez mal documentée. Tant l'origine des candidatures, le taux de pression dans l'accès à la formation et le profil des étudiants entrants ne sont pas étudiés de manière systématique. En retour, la faiblesse des effectifs constatés dans certaines formations (tout particulièrement en Ma ES) n'est pas questionnée au regard de ces éléments. La plupart des formations bénéficient cependant d'une réelle attractivité et atteignent sans difficulté leur capacité d'accueil.

En termes de taux de réussite, les formations sont globalement en phase avec les attendus nationaux dans la discipline. Il existe cependant une diversité entre formations, voire entre parcours d'une même mention (comme en Ma MCI où l'un des parcours déroge vis-à-vis des bons résultats d'ensemble) voire entre années d'un même diplôme. Le taux d'échec, proche de 50 % en deuxième année des deux Li EG est élevé à cet égard. Tout comme pour l'attractivité, une analyse approfondie des taux de réussite mériterait d'être menée systématiquement pour alimenter les réflexions pédagogiques. Il serait ainsi utile de mener en Li EG une analyse du devenir des décrocheurs de première et seconde année, et en particulier pour la Li EG émanant de Lille 3 d'analyser les raisons de la moindre poursuite d'études (84 %) dans la perspective notamment d'une transformation en parcours dans une Li fusionnée. Le Ma SES affiche quant à lui une excellente réussite aussi bien pour l'obtention du Ma que pour le concours de l'agrégation puisque de 2015 à 2017, près du tiers des candidats reçus à ce concours national sortent de cette formation ; quasiment tous ses diplômés réussissent un concours de l'enseignement secondaire. Enfin, le taux de poursuite en doctorat y est significatif (entre 10 et 20 % selon les années) comme pour le Ma *Économie appliquée* (15 %).

### *Sous-champ Gestion, management*

Dans l'ensemble les formations du sous-champ *Gestion, management* couvrent une très grande variété de formations, d'objectifs et de niveaux, déployant un spectre important de niches ciblées ou de compétences clés.

Les finalités tant scientifiques que professionnelles des formations du sous-champ *Gestion, management* sont généralement clairement exposées. Les connaissances sont identifiées et présentées en cohérence avec les attentes de chacune des mentions à l'exception du parcours *Organisation, gestion, contrôle (OCG)* du Ma CGAO pour lequel le contenu des enseignements n'est pas en cohérence avec les objectifs affichés.

Si certains diplômes ont d'ores et déjà mis en place une approche par blocs de compétences (LP Assurance, banque, finance : chargé de clientèle), ce travail reste à réaliser pour la plupart des formations. L'approche par compétences ne peut être qu'encouragée afin de construire des troncs communs et de proposer une souplesse organisationnelle pour répondre aux projets professionnels individuels.

Conformément à leurs spécificités, les LP sont construites sur la base d'une concertation avec les acteurs du secteur (par exemple, le réseau DistriSup Management) et entretiennent des liens étroits avec le monde socio-économique. Les métiers auxquels les étudiants peuvent prétendre à l'issue de la formation sont indiqués pour chaque diplôme : ceux sont des postes de managers intermédiaires pour les LP ou de managers pouvant évoluer vers des postes de cadres pour les Ma. Les métiers cités apparaissent en adéquation avec les formations et répondent pour l'essentiel à de véritables enjeux économiques. Le spectre des métiers visés est, globalement plus large pour les Ma et plus spécifique pour les LP (à l'exception de la LP *Métiers du décisionnel et de la statistique* dont certains métiers ciblés relèvent davantage du niveau Ma) ; ce qui correspond à la finalité d'insertion professionnelle immédiate de ces dernières.

Il conviendrait toutefois que les objectifs spécifiques des formations délocalisées, comme le Ma *Comptabilité - contrôle - audit* (CCA) délocalisé en Algérie et au Maroc, et la Li *Gestion*, délocalisée en Chine, soient davantage explicites.

Globalement, l'ensemble des formations du champ est convenablement positionné tant au niveau local et régional. Cependant, le positionnement dans l'offre globale de l'Université de Lille de plusieurs Li et Ma mériterait une clarification. Parmi ceux-ci, il convient de citer les deux Li *Gestion*, à moindre échelle les deux LP *Management et gestion des organisations*, deux LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle*, deux LP concernant les métiers de l'immobilier, deux LP portant sur les métiers du commerce international, le Ma *CCA* (deux parcours dans deux instituts) et le Ma *CGAO* (trois parcours proches) qui présentent des risques de concurrence au sein même de l'université, mais aussi dans l'environnement territorial. De même, il convient de souligner que la coexistence d'un Ma *Entrepreneuriat et management de projets* et d'un Ma *Management de l'innovation* pose question, et peut nuire à la lisibilité de l'offre de formation, d'autant plus qu'il n'existe aucune synergie entre les deux.

L'articulation avec la recherche est globalement satisfaisante concernant les Li et les Ma. Ces formations sont adossées à un ou plusieurs laboratoires de recherche dont les thématiques sont souvent proches des formations. Ceci n'est cependant pas le cas du parcours OCG du Ma *CGAO* pour lequel, l'adossement à des activités de recherche ne se fait pas dans le domaine du contrôle de gestion (aucun EC en sciences de gestion n'intervient dans ce parcours).

Le bon positionnement dans l'environnement socio-économique des formations matérialisées par des conventions de partenariats avec des entreprises, et/ou une structure professionnelle, et/ou un centre de formations des apprentis, procure aux formations qui ont pu réaliser cette démarche une stabilité des effectifs qui assoit leur pérennité, et assure leur visibilité. Le fait qu'une partie importante des formations soit proposée en alternance favorise le lien étroit avec les acteurs socio-économiques du secteur. Toutefois, à la marge, certaines formations n'ont pas encore totalement réussi leur ancrage dans l'environnement socio-économique, il s'agit par exemple de La LP *Management et gestion des organisations* parcours *Management et conduite de projets en PME-PMI*.

La coopération à l'international est présente dans de nombreuses formations du champ. Elle est formalisée par la signature d'accords avec des établissements étrangers pour délocaliser la formation ou offrir des possibilités de mobilités entrantes et/ou sortantes essentiellement au niveau des étudiants. Globalement, il serait souhaitable, quand les publics s'y prêtent, de développer encore davantage les mobilités sortantes au sein des formations.

Dans l'ensemble, les formations apparaissent bien structurées, avec des parcours spécifiques, des unités d'enseignement (UE) de spécialisation et des UE consacrées à la professionnalisation. La majorité des mentions propose des enseignements fondamentaux, voire de remise à niveau, permettant une montée en compétence progressive des étudiants.

Le principe d'une spécialisation progressive est respecté. Les deux Li *Gestion* se caractérisent chacune par un tronc commun, notamment en L1 et L2, et par une spécialisation en L3 à travers le choix des parcours. Malgré la multiplicité des parcours (cinq pour l'une, trois pour l'autre), les deux formations semblent lisibles pour les étudiants. Néanmoins, la coexistence de deux Li *Gestion* nuit à la lisibilité de l'offre de formation de l'Université de Lille dans son ensemble.

Parmi les LP, certaines sont mono-parcours et d'autres en proposent plusieurs. Ainsi, la LP *Management des transports et de la distribution* présente un tronc commun important entre ses parcours. En revanche, la LP *Management et gestion des organisations* propose trois parcours distincts sans homogénéisation ni mutualisation.

Les M1 ont en général un tronc commun aux différents parcours proposés. Un M1 mutualisé peut donner accès à deux mentions de Ma différentes (*CGAO* et *CCA*, par exemple). La spécialisation arrive essentiellement en M2 ; ce qui permet des passerelles entre formations comme c'est le cas pour les Ma *CGAO, CCA, Entrepreneuriat et management de projet, Gestion des ressources humaines* et les parcours du Ma *Management de l'innovation* dispensés à l'IAE.

Les fiches RNCP sont claires et bien renseignées, quoique certaines correspondent à l'ancienne offre et demandent à être actualisées. Bien qu'elles soient majoritairement en adéquation avec le contenu des formations et de leurs différents parcours, certaines font apparaître quelques discordances entre l'intitulé du diplôme et certains métiers visés (notamment dans les cas des LP *Métiers de l'immobilier*).

Les formations sont ouvertes à des publics variés : en formation initiale classique à temps plein, en contrat en alternance et en formation tout au long de la vie. Ainsi, elles sont ouvertes à l'apprentissage et/ou au contrat de professionnalisation de nombreuses LP et un parcours de chacune des Li *Gestion*. Plusieurs Ma proposent également l'alternance sous forme de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage (Ma *CCA*, Ma *CGAO*, Ma *Entrepreneuriat et management de projets*, Ma *Management*, Ma *Gestion des ressources humaines*, Ma *MAE*, Ma *Finance* et Ma *Marketing, vente*). Certains Ma, notamment à l'IAE, présentent des parcours dédiés à ces différents publics tout en proposant des passerelles entre les parcours et vers les autres mentions.

Des certifications professionnelles, dans les formations du secteur de la banque et de l'assurance par exemple, enrichissent l'ancre professionnelle.

L'Université de Lille a mis en place des dispositifs spécifiques pour accueillir les étudiants ayant des contraintes particulières, ainsi que les étudiants entamant une démarche de la VAE. Si quelques VAE sont accordées chaque année, leur nombre reste limité. Globalement, les dossiers ne donnent que peu d'éléments factuels permettant d'apprécier leur déploiement réel dans les formations.

Une place satisfaisante est accordée à la professionnalisation et à la mise en situation professionnelle. Dans les deux Li *Gestion*, les étudiants ont la possibilité de réaliser un stage. Ceux-ci sont obligatoires dès le L1 pour la Li *Gestion* proposée par l'ex-Lille 2 ; ce qui est remarquable et pourrait servir d'exemple aux autres Li du domaine. Dans les LP et les Ma, la professionnalisation repose sur le stage obligatoire, l'apprentissage ou le contrat de professionnalisation, ainsi que sur le projet tuteuré pour les LP. De nombreux professionnels interviennent également dans les LP et les Ma, contribuant ainsi à cette professionnalisation.

Par ailleurs, quelques LP et Ma explicitent les objectifs des enseignements sous forme de compétences (LP *Management et gestion des organisations*, Ma *Management et administration des entreprises*, par exemple), mais généralement sans qu'une réelle approche et évaluation par les compétences ne soit déployée. Il est rarement fait mention de l'usage d'un PEC de l'étudiant, excepté pour la Li *Gestion* de l'ex-Lille 2 où il est en cours de déploiement et le Ma *Gestion des ressources humaines* pour lequel il existe un e-portfolio. Ces expériences pourraient nourrir les réflexions en vue d'un déploiement plus large au sein de l'Université de Lille.

La place de la recherche dans l'organisation pédagogique est variable. Dans les LP, de manière classique, elle se limite à l'intervention d'EC dans les formations. Force est cependant de constater que dans de nombreuses LP, la part des heures d'enseignement assurées par des EC est faible (LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie*, LP *Management et gestion des organisations* parcours *Management de projets événementiels*, LP *Métiers de la qualité*), voire inexiste (LP *Logistique et transports internationaux*).

En Ma, les équipes pédagogiques sont, en règle générale, bien équilibrées entre EC, enseignants et praticiens. Les intervenants professionnels sont nombreux et occupent des postes en relation avec les métiers visés. L'adossement des Ma à la recherche est satisfaisant. Il est caractérisé par l'appartenance des EC à des laboratoires de recherche (LEM, UMR 9221, RIME Lab, EA 7396, ...), par un pourcentage satisfaisant de cours assurés par des EC en gestion ainsi que par la rédaction d'un mémoire de Ma. Cependant, il y a peu d'éléments permettant de connaître les exigences et l'encadrement de ce mémoire. Il faut également souligner que l'adossement à la recherche de certaines formations ne se fait pas dans la discipline attendue, à savoir les sciences de gestion. C'est par exemple le cas du parcours OGC du Ma CGAO porté par la FSES. Certains parcours de Ma ont une orientation recherche, mais les poursuites d'études en doctorat à l'issue de ces formations restent très limitées.

La place du numérique et des innovations pédagogiques reste encore relativement modérée. Il y a cependant lieu de distinguer selon les formations. La Li *Gestion* de l'IAE de Lille propose un parcours innovant d'initiation à la création d'une mini-entreprise. La 2<sup>nde</sup> Li *Gestion* propose un parcours intégralement en

anglais, ainsi qu'un dispositif en L1 original et pertinent destiné à améliorer la réussite des étudiants (une partie des cours est dispensée en lycée) et à favoriser la continuité Bac-3/Bac+3.

Les LP donnent lieu à quelques démarches innovantes comme l'accès à une plateforme d'entraînement vidéo à l'entretien de recrutement ; l'utilisation de serious games ; une plateforme de formation à distance aux langues étrangères ou d'accompagnement de type coaching individuel dans le cadre de projets de création d'entreprises. A noter que la place des compétences linguistiques est très différente selon les LP, certaines accordent un volume de crédits ECTS important à l'anglais et d'autres rendent obligatoire le passage d'une certification linguistique. La LP préparant aux métiers du commerce international en petites et moyennes entreprises dispense 60 % de ses cours en anglais.

Deux Ma proposent une plateforme d'accès en ligne aux cours (*Ma Gestion des ressources humaines*, *Ma MAE*) ; un autre une pédagogie inversée (*Ma Entrepreneuriat et management de projets*). Le *Ma Entrepreneuriat et management de projets*, parcours *Entrepreneuriat et management de l'innovation* a aussi mis en place un dispositif de coaching individuel dans le cadre des projets de création d'entreprise ou d'activité. Trois Ma accordent une place importante à l'international en proposant soit une mobilité à l'étranger avec un centre de ressources en langues, soit le passage d'une certification linguistique ou des enseignements de gestion en anglais (*Ma Management*, *Ma Management de l'innovation*, *Ma Entrepreneuriat et management de projets*). En outre, un parcours intégralement en anglais est proposé en *Ma Finance*.

Les équipes pédagogiques sont généralement composées de manière diversifiée et satisfaisante. Elles intègrent des EC (professeurs des universités et maîtres de conférences en sciences de gestion), des enseignants et des professionnels. Ces derniers interviennent pour la plupart dans leurs domaines de compétences et pour des volumes horaires satisfaisants.

Cependant, la composition des équipes pédagogiques n'est pas toujours suffisamment détaillée pour pouvoir faire l'objet d'une appréciation. C'est le cas pour la Li *Gestion* proposée par l'ex-Lille 2. Pour celle de l'IAE, la répartition entre EC et intervenants extérieurs est satisfaisante. Dans la plupart des LP, l'équilibre des équipes pédagogiques n'est pas optimal. Pour l'une d'entre elles (*LP Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie*, parcours *Collaborateur social et paie*), les professionnels assurent 80 % des enseignements. Pour une autre (*LP Logistique et transports internationaux*), les enseignements sont répartis entre enseignants (78 %) et professionnels (22 %) en l'absence d'EC. La faible participation des EC peut être observée pour d'autres LP : quelques heures assurées par des EC en sciences de gestion en LP *Métiers du commerce international* (Lille 1), 12 % des heures en LP *E-commerce et marketing numérique*, 15 % en LP *Technico-commercial* parcours *Transport et logistique*, 17 % en LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* parcours *Bancassurance* (Lille 1) ; aucune intervention assurée par un EC en sciences de gestion en LP *Technico-commercial*. Les professionnels sont nombreux à intervenir, mais des imprécisions quant à leur qualification ne permettent pas d'apprécier l'adéquation avec les objectifs des formations en matière de métiers ciblés. Au niveau Ma, globalement, l'équilibre entre EC, enseignants et professionnels est satisfaisant. Cependant, la composition des équipes pédagogiques du Ma CGAO et du Ma *Management de l'innovation* interroge, car l'équipe pédagogique ne compte pas (pour le premier) ou peu (pour le second) d'EC en sciences de gestion. Les responsabilités des formations sont en général clairement établies.

Pour la plupart des formations du sous-champ *Gestion, management*, il existe bien une instance de pilotage qui peut porter le nom de CP ou de conseil pédagogique paritaire. Cependant, pour les Li et LP, la composition de ces conseils ne prévoit pas toujours la présence d'étudiants. La coexistence de deux conseils, pour certaines formations, ne facilite pas la compréhension des modalités de pilotage. Le mode de pilotage des Ma est conforme à ce qui est attendu avec la présence d'un CP auquel des professionnels et des étudiants participent. Cependant, lorsque plusieurs parcours coexistent, les CP semblent fonctionner de manière indépendante ; ce qui pourrait nuire à la cohérence globale de la mention. De même, les modalités de fonctionnement et de pilotage des formations délocalisées mériteraient d'être clarifiées (Ma CCA, délocalisé en Algérie et au Maroc ; Li *Gestion*, délocalisée en Chine ; Ma *Management de l'innovation*, parcours *Gestion des entreprises sanitaires et sociales* (GE2S), délocalisé à la Martinique ; Ma *Entrepreneuriat et management de projets*, parcours *Entrepreneuriat et management de l'innovation* (EMI) délocalisé au Cambodge ; LP *Management et gestion des organisations*, parcours *Management opérationnel dans la protection sociale* (MOPS) délocalisé à la Martinique).

L'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas systématique. Celle-ci est plus fréquemment mentionnée au sein des Ma de l'IAE.

Les modalités d'évaluation des étudiants semblent définies pour l'ensemble des formations, bien qu'elles ne soient que rarement explicitées dans les dossiers. Les suppléments au diplôme font souvent défaut.

Les modalités de recrutement des étudiants sont rarement précisées et les éventuelles passerelles peu mentionnées. La plupart des formations ne détaillent pas ces aspects. Le recrutement est sélectif pour les LP et les Ma ; il semble réalisé de façon classique (examen de dossier et entretien).

Les effectifs sont plutôt en croissance pour l'ensemble des mentions quoique certaines d'entre elles affichent des effectifs faibles, comme la LP *Logistique et transports internationaux*, la LP *Management des transports et de la distribution* ou encore la LP *Métiers de la qualité*. A ce titre, les faibles effectifs concernant la LP *Sécurité des biens et des personnes* tout comme ceux de la LP *Technico-commercial*, de surcroît continuellement en baisse pour ce dernier diplôme, sont inquiétants.

Selon les diplômes, les origines des candidats à l'entrée ne sont pas toujours mentionnées. Concernant l'offre de LP, la majorité des candidats sont titulaires d'un BTS. Seules deux LP (*E-commerce et marketing numérique* ainsi que *Métiers du décisionnel et de la statistique*) se caractérisent par une dominante de candidats titulaires d'un DUT. Concernant les Ma, on note une forte attractivité et une progression globale des effectifs.

Les taux de réussite sont globalement très satisfaisants, voire élevés, notamment pour les Ma, excepté pour le parcours *Audit comptable et financier* du Ma CGAO (taux de réussite de 75 % inférieur au taux de réussite moyen observé pour cette mention) et pour la LP *Management et gestion des organisations*, parcours *Management et conduite de projets en PME-PMI* (de 72 à 79 %). On notera une baisse pour la LP *Métiers de l'immobilier : transaction et commercialisation des biens immobiliers* (taux chutant de 92 à 78 %), et un taux de réussite particulièrement faible en LP *Technico-commercial* (43 et 61,53 % sur les deux dernières années).

Sur l'ensemble des formations, le suivi des promotions diplômées apparaît comme quelque peu erratique. Pour de nombreuses LP, le suivi n'est réalisé qu'à 30 mois. Il convient de souligner une absence d'informations récentes et d'outils d'observation spécifiques (les dossiers ne mentionnent pas, pour la plupart, d'enquêtes récentes ou spécifiques à la formation concernée). Malgré la faiblesse du dispositif d'observation sur l'ensemble des formations, le taux d'insertion professionnelle est globalement satisfaisant.

Le taux de poursuites d'études en Li et Ma est conforme à la finalité des formations concernées. En revanche, plusieurs LP présentent des taux de poursuite supérieurs à 20 %, (LP *Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie*, LP *Métiers de la qualité* ou LP *Métiers de l'entrepreneuriat*, LP *Métiers du décisionnel et de la statistique*, ...) ; ce qui ne correspond pas à la finalité première de ces formations.

## POINTS D'ATTENTION

### *Sous-champ Droit, sciences politiques, administration*

#### Formations faisant l'objet d'un point d'attention

Le Ma *Droit de la santé* et le Ma *Droit social* proposent l'un et l'autre des parcours fortement similaires sur la santé au travail qui interrogent sur la spécificité de chacun d'entre eux.

Le Ma *Droit du numérique* souffre d'une mutualisation trop importante en M1 ; ce qui nuit à son affichage et à son attractivité. Les enseignements proposés vont au-delà du droit du numérique. Par ailleurs, le parcours *Droit des nouvelles technologies et biodroit* ne paraît pas s'inscrire pleinement dans la logique numérique et cyberspace.

Le Ma *Droit du patrimoine* de même que le double cursus Droit/Histoire de l'art, dont il n'est que le prolongement, devraient être mieux intégrés à l'offre de formation de manière à développer leur attractivité et à en asseoir la spécificité.

### *Sous-champ Économie*

#### Formations faisant l'objet d'un point d'attention

Le Ma *Économétrie, statistiques* est une formation qui présente de sérieuses difficultés qui le font pointer ici. Ses très faibles attractivité et effectifs montrent qu'il pâtit fortement de la concurrence d'autres mentions de l'établissement, comme *Économie appliquée* dans le sous-champ *Économie*, voire hors champ DEG. L'existence d'un parcours dédié dans la Li *Économie et gestion* issue de Lille 3 n'apporte pas les effectifs permettant de l'alimenter. On note l'absence de données concernant les diplômés hormis en 2016-2017 où ils

ne sont que trois. Ses contenus d'enseignement en économie ne permettent pas d'observer une cohérence en phase avec les orientations professionnelles visées par la formation.

Par-delà ce Ma, on mettra en exergue des points d'attention pour l'établissement en termes de vigilance dans le cadre des réorganisations en perspective après la fusion des universités Lille 1, 2 et 3.

#### Points d'attention transversaux

Au niveau Li, il convient de s'interroger sur les répercussions qui pourraient résulter de la fusion des deux formations en EG. Comme on a pu l'observer, les deux Li ont leurs caractéristiques propres, se différencient clairement, et celle portée par l'UFR MIIME présente des spécificités qu'il conviendrait de préserver quant à l'adaptation en L1 de son parcours à un public issu de Bac STMG. Il s'avèrerait par ailleurs utile de veiller en LG à l'amélioration des taux de réussite en L2, en réfléchissant par exemple à la mise en place de modules qui prépareraient à une orientation vers des LP du champ DEG.

Concernant les LP, s'il existe un nombre non négligeable de mentions de ce type dans le sous-champ *Gestion, management*, on peut s'interroger sur le très faible engouement qu'a pu susciter ce type de formation en économie et en particulier à la FSES. Il s'agit pourtant de formations professionnelles qui complètent utilement une offre universitaire en répondant aux attentes des étudiants et des milieux professionnels.

Au niveau Ma, les réorganisations devraient logiquement conduire à éliminer un certain nombre de redondances observables après le regroupement des formations au sein d'un même établissement. Ce travail, il est vrai délicat et de longue haleine, devrait s'accompagner d'efforts significatifs pour développer l'ouverture à l'international du sous-champ. On pourrait chercher à s'appuyer sur les trois formations internationales qui le composent, pour faire jouer des synergies entre formations en faveur de l'ouverture à l'international des divers Ma du sous-champ qui présentent des lacunes en la matière.

Enfin, d'un point de vue général, concernant le pilotage des formations, il serait nécessaire de généraliser l'existence de CP, au plein sens du terme, et s'appuyer sur ces structures pour réfléchir à l'amélioration continue des formations, tout comme d'ailleurs sur des études de suivi de l'insertion par le biais d'enquêtes impulsées par les responsables de mention et conduites dans les mois qui suivent l'obtention du diplôme. Il s'avèrerait également utile de développer dans le sous-champ la formule de l'alternance sous contrat qui apparaît dans de nombreux dossiers comme possible mais sans qu'elle soit effective.

#### *Sous-champ Gestion, management*

##### Formations faisant l'objet d'un point d'attention

Quatre formations souffrent de faiblesses importantes qui conduisent à les lister ici, deux LP et deux Ma.

La LP *Métiers de la qualité* accueille des effectifs faibles, l'un de ses parcours étant en concurrence avec la LP Qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement (champ de formations Santé) comportant deux parcours Sécurité et qualité en alimentation et Sécurité et qualité dans les pratiques de soins. De surcroit, la part des enseignements assurés par des EC est trop faible.

La LP *Technico-commercial*, outre le fait que son intitulé est hors nomenclature des mentions de LP et doit donc être revu, est notamment caractérisée par des effectifs très faibles et en baisse, des liens insuffisants avec son environnement socio-économique, et une absence d'EC en sciences de gestion au sein de l'équipe pédagogique.

Le Ma CGAO fait montrer tout d'abord de trois parcours proches, d'une incohérence entre les objectifs affichés et le contenu des enseignements pour le parcours OCG, et d'un adossement à la recherche incohérent car sans lien avec les sciences de gestion (aucun EC en sciences de gestion) pour le parcours OCG.

Enfin, le Ma CCA, mono-parcours, comporte deux groupes avec des maquettes d'enseignement différentes selon les groupes ; ce qui empêche de surcroit toute mutualisation des enseignements et des équipes pédagogiques. Les étudiants de l'un des deux groupes, le groupe IMMD-FFBC, réalisent en outre un stage d'une durée minimale trop courte. Cette formation se caractérise également par une absence d'information sur le fonctionnement et le pilotage des délocalisations, alors même que ce diplôme confère des équivalences avec le diplôme supérieur comptabilité et gestion.

### Points d'attention transversaux

Au-delà de ces formations faisant expressément l'objet de points d'attention, plusieurs points d'attention plus généraux appellent une réelle vigilance : l'existence de faiblesses dans la mesure du suivi des étudiants (faiblesse du suivi des diplômés en général, manque de précisions sur la nature des emplois occupés après l'obtention de certaines LP, ancienneté des indicateurs disponibles (absence d'enquête à 18 mois)) ; un manque d'informations sur l'origine des étudiants, notamment pour ceux entrant en Li et en Ma ; des mobilités sortantes qui ne sont pas systématiquement développées lorsque le public s'y prête ; une faible formalisation des partenariats qui sont pourtant nombreux (mais de nature plutôt informelle) ; une faible continuité ou un manque de passerelles des Li généralistes vers les LP ; une redondance des structures de pilotages (aux périmètres d'intervention souvent flous) et le non-respect, pour certaines formations, de l'obligation de présence d'étudiants dans les CP, un manque d'information sur le pilotage et le fonctionnement des formations délocalisées (nombre d'étudiants inscrits, taux de réussite, insertion professionnelle, composition des équipes pédagogiques...).

Enfin, la coexistence de formations identiques ou comparables – par exemple deux Li *Gestion*, deux LP *Management et gestion des organisations*, deux LP *Métiers du commerce international*, deux LP ABF, deux LP *Métiers de l'immobilier*, parcours de LP en concurrence (LP *Logistique et transports internationaux*, en concurrence avec la LP *Technico-commercial* de l'IUT de Roubaix et la LP *Management des transports et de la distribution* ; LP *Management opérationnel des entreprises* en concurrence avec la LP *Management et gestion des organisations* parcours *Management et conduite de projets en PME-PMI* ; M *Entrepreneuriat et management de projet* et M *Management de l'innovation*) – pourrait déboucher dans le cadre de la construction du projet, sur une offre large et diversifiée mettant en œuvre des synergies (mutualisations) lorsque cela est pertinent. Cela permettrait en outre d'améliorer la lisibilité de l'offre.

## FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

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

## LICENCE ADMINISTRATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de licence *Administration économique et sociale* (AES) de l'Université de Lille est localisée sur le site de la Faculté de sciences juridiques, politiques et sociales. Il s'agit d'une formation généraliste et pluridisciplinaire construite sur deux grands socles disciplinaires principaux : le droit, d'une part et l'économie, d'autre part. Elle est offerte en formation initiale et en présentiel sous forme de cours magistraux et de travaux dirigés. Elle peut aussi accueillir dans ses enseignements des stagiaires en formation continue (avec le déploiement de certificats universitaires construits sur une approche par compétence). Organisée en six semestres, elle offre, en troisième année, deux spécialisations : l'une orientée vers l'administration et la gestion des entreprises, l'autre vers l'administration et l'économie publique. Elle impose un stage ou une activité en entreprise entre les semestres 2 et 5.

### ANALYSE

Finalité
Les connaissances attendues sont clairement exposées, bien répertoriées et déclinées en compétences générales et compétences spécifiques au domaine du droit et de l'économie, qui sont les deux principaux socles retenus pour structurer la licence AES offerte par l'Université de Lille.  Les débouchés en termes de poursuite d'études en master sont bien précisés et sont nombreux du fait de la pluridisciplinarité de la licence AES. En revanche, la liste des enseignements proposés dans la maquette pédagogique ne permet pas de préparer à certains débouchés professionnels répertoriés dans le document remis comme, par exemple, le métier de contrôleur de gestion ou celui de directeur d'établissement sanitaire et social.  La licence AES n'est pas délocalisée à l'international.
Positionnement dans l'environnement
La licence AES de l'Université de Lille s'intègre bien dans l'environnement des formations offertes au sein de cette université, sans être redondante avec les autres formations pluridisciplinaires existantes à l'échelle régionale, bien décrites dans le dossier présenté.  Cette licence, à vocation généraliste, est adossée à la recherche. En effet, elle y est rattachée par

l'appartenance des enseignants-chercheurs, majoritaires au sein de l'équipe pédagogique (69%), qui sont membres, en fonction de leur discipline d'appartenance, de cinq laboratoires reconnus scientifiquement dont trois UMR (Unité mixte de recherche). De façon plus originale, le lien avec la recherche s'opère également par l'intégration dans la maquette pédagogique, à partir du semestre 2 dans le cadre de l'unité méthodologique, de conférences d'initiation à la recherche parfois assurées par des chercheurs reconnus venant débattre avec les étudiants de sujets d'actualité.

L'environnement socio-économique n'est pas décrit et il n'existe aucun accord de partenariat.

Hors conventions Erasmus qui bénéficient à peu d'étudiants, il n'existe pas d'accords à l'international.

En revanche, la signature de conventions avec des lycées qui facilite la transition vers l'université des lycéens est remarquable.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la licence AES est clairement exposée. Elle se fonde classiquement sur une pluridisciplinarité, ce qui est l'essence des cursus AES, en mobilisant les ressources de la Faculté de Sciences juridiques, politiques et sociales qui l'accueille. En étant structurée sur la base d'un tronc commun présent sur les six semestres, cette licence permet une bonne progression de l'acquisition des connaissances et compétences des étudiants dans les deux disciplines phares, tout en leur proposant lors des semestres 5 et 6, via une unité d'enseignements, l'alternative des parcours spécifiques : *Administration et gestion des entreprises*, d'une part, ou *Administration et économie publique*, d'autre part. Classiquement une réorientation vers d'autres premières années de licence (L1) peut être proposée aux étudiants en fin du semestre 1 mais les données précises à ce sujet ne sont pas fournies.

L'accompagnement des étudiants à la définition de leur projet professionnel est présent tout au long du cursus dans le cadre d'une unité d'enseignement. Il consiste classiquement, en la mobilisation des ressources de l'Université de Lille présentes notamment au sein du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et du Service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation (SUAIO), et en l'obligation d'un stage conventionné ou d'une expérience en entreprise d'une durée de quatre semaines. Il inclut la mise en place d'un dispositif d'aide à la création d'entreprise et d'accueil des étudiants entrepreneurs dont les données sur les effectifs concernés ne sont toutefois pas fournies.

Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés ...) sont prévus. La licence AES est ouverte à la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la Validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) sans que soient fournis des indications sur le nombre de bénéficiaires.

L'utilisation des ressources numériques à des fins pédagogiques reste limitée et peu innovante. Les étudiants sont préparés à la certification C2i (Certificat informatique et internet).

La dimension internationale de la formation est réduite. Elle propose simplement un enseignement de langue (anglais, espagnol, allemand). La mobilité étudiante via le dispositif Erasmus en troisième année de licence est faible : (mobilité sortante de un à deux étudiants et entrante de trois à cinq étudiants).

La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien détaillée et claire.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est peu diversifiée, puisque composée en majorité d'enseignants-chercheurs statutaires de l'Université de Lille. Le nombre d'intervenants extérieurs est très limité (seulement cinq - sur 57 - pour un volume horaire par étudiant de 68h). L'équipe pédagogique est également déséquilibrée quant à l'appartenance disciplinaire de ses enseignants-chercheurs - 21 juristes, neuf économistes et sept politistes. Il faut relever plus particulièrement l'absence d'enseignant-chercheur en sciences de gestion. L'équipe est structurée de façon classique puisqu'elle est dirigée par l'un de ses enseignants-chercheurs collaborant avec des responsables d'année (économiste ou juriste) qui président les jurys. La composition et le fonctionnement du conseil de perfectionnement sont bien décrits et correspondent aux exigences de qualité attendues, quoiqu'aucun compte rendu de séance ne soit annexé.

Chaque semestre est validé par l'acquisition de 30 crédits ECTS suite à la tenue d'un jury. La mise en œuvre, par le BAIP et le SUAIO de l'Université, au niveau de la licence, du portefeuille d'expérience et de compétences (PEC) est appréciable même si l'Université ne fournit pas d'informations concrètes sur son fonctionnement. De même, le dossier soumis à l'expertise ne comprend pas en annexe le supplément au diplôme.

L'évaluation des enseignements par les étudiants au niveau de la licence n'est pas systématiquement organisée ; elle s'opère sur la base du volontariat ce qui en réduit la portée et nuit à son efficacité.

Les modalités de recrutement sont classiques au niveau de la première année. Il en va de même pour le dispositif des entrées parallèles en deuxième ou troisième année de licence avec des commissions d'orientation et d'études des dossiers. La possibilité de réorientation d'étudiants à la fin du semestre 1 est bienvenue. De même, l'ouverture aux étudiants de la licence AES, qui pourraient connaître des difficultés issues de prérequis insuffisants, du dispositif pédagogique Programme régional de réussite en études longues (PRREL) de mise à niveau est à relever.

### Résultats constatés

Les effectifs sont en croissance rapide au cours de la période considérée. Ils ont plus que doublé en première année de licence, passant de 217 en 2013-14 à 538 en 2016-17, ce qui témoigne d'une bonne attractivité de la formation. Il en va de même du pourcentage des étudiants étrangers inscrits en première année de licence, passant de 2,25% à 4,05%. Cette croissance des effectifs s'accompagne cependant, d'après les enquêtes menées par l'observatoire de la direction des formations de l'établissement, d'une augmentation du taux de non-inscrits pédagogiques en cours de première année puisque le rapport inscrits pédagogiques / inscrits administratifs passe de 93% en 2012-13 à 76 % en 2015-16.

Le taux de réussite en L1, bien que déjà faible, diminue, sur cette même période, passant de 29% des inscrits pédagogiques à 21%. Le taux de réussite reste également relativement faible en troisième année de licence (67% en 2015-16).

On regrette l'absence d'informations précises concernant le devenir des diplômés en termes d'insertion professionnelle ou de poursuites d'études en master. Il aurait été judicieux d'avoir des données détaillées par parcours spécifiques de troisième année de licence.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bonne attractivité de la formation.
- Caractère progressif de l'acquisition des compétences au sein de la formation conduisant les étudiants à une spécialisation en troisième année.
- Réelle pluridisciplinarité de la formation.

### Principaux points faibles :

- Assez faible taux de réussite.
- Absence d'enseignants-chercheurs qualifiés en gestion au sein d'une licence à vocation pluridisciplinaire.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence AES, attractive, est bien structurée, amenant progressivement les étudiants à se spécialiser, en troisième année de licence, dans le cadre de deux parcours spécifiques. Cette formation affiche clairement son caractère universitaire avec un véritable adossement à la recherche. Sa pluridisciplinarité, essentielle pour le cursus AES, devrait, pouvoir être renforcée en s'ouvrant davantage aux sciences de gestion afin d'être au plus proche des métiers ciblés. Il serait également judicieux de renforcer l'accompagnement des étudiants pour tenter de lutter contre l'échec qui reste malheureusement élevé, de développer l'évaluation des enseignements par les étudiants et de mettre en place une enquête sur le devenir des diplômés. Enfin, une réflexion devrait être menée sur le développement de la mobilité internationale étudiante et sur l'ouverture de la licence au monde socio-professionnel sans lui faire perdre son caractère universitaire.

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

## LICENCE ADMINISTRATION PUBLIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Administration publique* (LAP) de l'Université de Lille délivrée au sein l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), département de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, a essentiellement pour objectif de préparer les étudiants aux différents concours de la fonction publique. À l'issue de la formation, les étudiants peuvent également intégrer la fonction publique par la voie contractuelle ou s'engager dans une poursuite d'études, principalement, en master *Administration publique*.

La LAP est une licence dite « suspendue », le diplôme étant délivré à l'issue d'une année de formation de niveau troisième année de licence (L3) composée de deux semestres. La formation comporte à la fois des enseignements fondamentaux et des dispositifs plus spécifiquement orientés vers l'aide à l'accompagnement et à l'insertion professionnelle.

La formation se déroule intégralement à Lille, en formation initiale ou continue.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation sont clairement explicités. Les compétences acquises permettent de se présenter aux concours de la fonction publique ou de poursuivre des études en master. Les enseignements fondamentaux et complémentaires sont en adéquation avec les objectifs professionnels même si, pour des questions de coûts, la formation n'est pas en mesure de dispenser certaines matières spécifiques à certains concours comme des matières optionnelles (droit des affaires, comptabilité, géographie, etc.) Mais cela reste assez habituel en LAP. Les secteurs d'activités et les types d'emplois accessibles sont précisés et correspondent aux objectifs de la formation.
Positionnement dans l'environnement
La licence d' <i>Administration publique</i> est la seule formation aux concours au sein de l'Université de Lille. Elle accueille 30 % d'étudiants qui proviennent d'autres établissements régionaux. Cette formation se présente comme complémentaire de la formation similaire dispensée à l'IPAG de Valenciennes avec laquelle un partenariat a été noué mais sans que l'on en connaisse les tenants et aboutissants. Certains intervenants sont

communs aux deux formations.

Des partenariats académiques sont établis avec la classe préparatoire intégrée de l'Institut régional d'administration de Lille, avec la Direction interrégionale des services pénitentiaires et la Direction des finances publiques.

Les liens avec la recherche sont modestes. Ils se concrétisent par des contacts avec les centres de recherche respectifs des différents enseignants-chercheurs intervenant dans la formation. Au second semestre, les étudiants suivent un TD (Travaux Dirigés) de cinq heures consacré à la recherche et à l'analyse documentaire dans le champ de l'administration publique.

Des liens sont établis avec les secteurs concernés par la formation notamment dans le cadre d'une présentation des métiers.

La vocation prioritaire de la formation étant la remise à niveau des étudiants afin qu'il soit en mesure de passer les concours la coopération internationale reste embryonnaire. Des discussions sont toutefois engagées avec l'Ecole nationale d'administration publique du Québec.

### Organisation pédagogique

La formation est classiquement organisée en deux semestres pluridisciplinaires avec toutefois une nette prédominance du droit public (droit administratif spécialement) sur d'autres matières classiques de LAP présentes aux concours (économie, finances publiques) ce qui lui donne une certaine originalité. Elle est pédagogiquement clairement orientée vers la préparation des concours de l'administration. Toutefois, des enseignements optionnels permettent aux étudiants de conforter leur projet personnel.

La formation est ouverte à la formation continue et à la validation des acquis (de un à cinq étudiants par promotion). La formation est en mesure de prendre en compte la situation des étudiants qui ont des contraintes particulières (aménagement d'emploi du temps, dispense d'assiduité, adaptation des évaluations). Elle n'est toutefois pas dispensée à distance.

La dimension professionnelle de la formation est détaillée dans une fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) clairement rédigée. Les étudiants ont la faculté de suivre des stages de découverte professionnelle mais l'organisation de la formation axée sur la remise à niveau ne permet malheureusement pas d'instaurer une politique obligatoire en la matière. Toutefois entre cinq et dix étudiants par promotion effectuent un stage professionnel qui fait l'objet d'un rapport suivi d'une soutenance.

La place de la recherche dans l'organisation pédagogique n'est pas une priorité.

L'innovation pédagogique se traduit essentiellement par la mise en place de suivis personnalisés des étudiants. Ce suivi est assuré par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le Service universitaire d'accueil d'information et d'orientation (SUIAO) mais aussi, dans le cadre spécifique de la LAP, avec un TD *Portefeuille d'expériences et de compétences* (PEC) faisant l'objet d'un contrôle continu des connaissances.

La diminution des heures d'enseignement pour réduire le coût de la formation, a amené à développer l'utilisation des ressources numériques : plateforme *Moodle*, Gestion électronique des données (GED), *Massive Open Online Course* (MOOC).

La mobilité internationale, non pertinente au regard de la finalité de la formation, n'est logiquement pas encouragée.

### Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique répond aux exigences de la formation. Elle comporte 10 % d'intervenants extérieurs (cadres de la fonction publique et avocats) qui interviennent dans leur champ de compétence. C'est donc une équipe solide composée pour l'essentiel d'enseignants-chercheurs propres à enseigner les disciplines juridiques fondamentales non connues par les étudiants, mais aussi de professionnels leur faisant découvrir le monde professionnel auquel ils se destinent.

La LAP est pilotée par un responsable pédagogique qui rend compte au directeur de l'IPAG. L'équipe pédagogique se réunit régulièrement (chaque semestre et lors des jurys). Deux délégués étudiants sont élus par la promotion et participent au conseil de perfectionnement qui existe depuis 2014 et se réunit annuellement. En 2017, il est devenu commun à toutes les formations de l'IPAG (LAP et master). Le compte-rendu très détaillé de sa réunion semble montrer un fonctionnement restant adapté aux spécificités de chaque formation.

L'évaluation des enseignements est systématique mais reste basée sur un nombre de réponses faible (entre sept et neuf) et révèle des critiques essentiellement relatives aux conditions d'études. L'autoévaluation de la formation est réelle et approfondie.

En raison de décalages révélés par rapport au format des concours, l'évaluation des connaissances et les compétences au sein de la formation est désormais effectuée à partir d'exercices similaires à ceux des épreuves des concours. De même, pour lutter contre la fraude aux examens, une surveillance des épreuves a été organisée.

La composition des jurys, l'attribution des crédits ECTS et la déclinaison du diplôme en compétence est conforme aux textes et aux attentes.

Le suivi des compétences est essentiellement réalisé par le BAIP et le SUIAO ; le supplément au diplôme comporte toutes les mentions requises.

Il existe des passerelles avec les autres formations du domaine *Droit économie gestion* et des étudiants peuvent se porter candidat à différents masters. La formation présente des dispositifs d'aide à la réussite (préparation méthodologique aux épreuves des concours). L'hétérogénéité des inscrits (étudiants ayant un BTS – Brevet de technicien supérieur- ou un DUT – Diplôme universitaire de technologie) semble toutefois poser des problèmes d'adaptation des enseignements, ce que le conseil de perfectionnement a pu mettre en évidence.

### Résultats constatés

La formation reste attractive et les effectifs constant : entre 125 et 140 dossiers déposés par an et environ 90 dossiers retenus pour 55 à 73 inscrits administratifs. Les taux de réussite au diplôme (de 41 à 68% selon les promotions) sont satisfaisants compte tenu de la grande diversité d'origine des étudiants inscrits.

Les statistiques les plus récentes relatives au suivi des diplômés concernent la promotion 2015- 2016. Plus de 60 % des diplômés de LAP poursuivent en master ce qui peut s'expliquer par un taux de réussite au concours assez faible notamment pour les concours de catégorie A. Toutefois, parmi les quelques étudiants qui ne poursuivent pas leurs études, la moitié est professionnellement insérée un an plus tard. Sur la promotion 2015-2016, cela représente cinq en emploi sur les dix diplômés n'ayant pas poursuivi leurs études (neuf ayant répondu). On aurait toutefois aimé avoir davantage de précisions sur l'insertion quantitative et surtout qualitative des diplômés ne poursuivant pas leurs études.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bonne attractivité de la formation.
- Bonne implantation dans le territoire et son environnement.

### Principal point faible :

- Absence de précisions sur les diplômés ne poursuivant pas leurs études.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LAP présente de nombreux atouts. Les responsables entendent compléter la formation afin de faire face au recrutement de fonctionnaires dans le domaine de la sécurité, accentuer les liens avec la recherche, intégrer les nouvelles technologies et ouvrir la formation à de nouveaux publics. Parmi ses objectifs l'adéquation de la formation aux besoins de la fonction publique ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies semblent prioritaires.

Il semble difficile, compte tenu des spécificités de la licence (importante poursuite d'étude en master administration publique et brièveté d'une formation en un an) de remédier à deux difficultés relevées : la faiblesse des résultats aux concours administratifs et la difficulté à organiser des stages obligatoires. Une attention particulière doit néanmoins être portée sur ces deux points. Surtout, il est impératif d'avoir des données plus précises du devenir des diplômés qui ne poursuivent pas leurs études afin de disposer d'un outil de pilotage efficace.

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

## LICENCE DROIT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence mention *Droit* de l'Université de Lille, délivrée par la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, est une formation généraliste en trois ans ayant comme objectif principal la poursuite d'études en master. La formation est également proposée en enseignement à distance.

Cette formation vise à permettre aux étudiants d'acquérir le socle indispensable conduisant aux professions du monde juridique et judiciaire, tant du secteur public que du secteur privé. À ce stade, l'objectif est donc de former des juristes généralistes. En première année (L1), deux parcours sont proposés à l'étudiant : *Droit panoptique* et *Systèmes juridiques de l'Union Européenne* (SJUE).

La licence offre en outre un parcours *Journalisme*, en partenariat avec l'École supérieure de journalisme (ESJ) de Lille et la possibilité d'un double cursus de licence *Droit/Histoire de l'art* qui se déroule au Centre universitaire de Cambrai.

### ANALYSE

#### Finalité

Les objectifs et les contenus des formations sont décrits avec précision et se révèlent très accessibles pour les étudiants notamment par la mise à disposition de nombreux documents, pour certains détaillés, pour d'autres, plus synthétiques. Une évaluation effectuée auprès des étudiants de troisième année (L3) révèle cependant que les objectifs de la formation ne sont pas assez explicités aux étudiants ; mais le faible nombre d'étudiants ayant répondu à l'évaluation rend ce résultat peu significatif. La formation promeut un juste équilibre entre des disciplines strictement juridiques et des disciplines plus transversales.

Quant aux débouchés, outre la possibilité offerte à l'étudiant de poursuivre son parcours par un deuxième cycle où il aura vocation à se spécialiser à partir du socle commun acquis durant la licence, cette formation en droit donne, à elle-seule, des perspectives d'emploi professionnel relativement intéressantes. Les statistiques montrent néanmoins que la grande majorité des étudiants poursuit en cycle 2.

Les contenus sont en adéquation avec les objectifs et les débouchés visés.

## Positionnement dans l'environnement

La licence *Droit* de l'Université de Lille reste relativement semblable, du moins dans son parcours général, aux autres licences de droit au plan national. Le dossier ne manque pas de mentionner les formations du même type, géographiquement proches. Reste que, sur le plan régional, la formation en cause présente de vraies particularités notamment si l'on considère le parcours spécifique *Systèmes juridiques européens* - unique dans la région – et, dans une moindre mesure toutefois, le parcours *Journalisme*, en partenariat avec l'ESJ et le double cursus de licence *Droit/Histoire de l'art*. La formation n'entre absolument pas en concurrence avec d'autres formations de l'établissement ; il convient de relever que de nombreuses passerelles sont prévues entre les différentes formations de l'Université. On peut à cet égard signaler l'existence de la passerelle voltige pour les étudiants en pharmacie qui veulent suivre un double cursus droit et pharmacie.

Le taux d'intégration en stage des étudiants en droit au sein des institutions locales, mais aussi du secteur privé (entreprises...) en L3 révèle un lien important entre la formation et son environnement économique.

En ce qui concerne l'environnement recherche, les enseignants sont rattachés à cinq équipes de recherche différentes, lesquelles donnent la possibilité aux étudiants d'assister à des colloques nombreux et variés.

La formation offre une préparation à une mobilité en vue des échanges internationaux susceptibles d'intervenir en première année de master (M1). Toutefois cette organisation évolue à compter de la rentrée 2018 afin de permettre aux étudiants de partir à l'étranger dès la L3, ce qui mérite d'être approuvé.

## Organisation pédagogique

L'organisation de la formation est parfaitement intelligible. Elle s'articule autour d'un parcours classique - *Droit panoptique* - et d'un parcours intitulé *Systèmes juridiques de l'Union européenne*. Ce dernier parcours – cinq semestres sur trois ans - vise notamment à l'acquisition de la maîtrise des caractéristiques fondamentales des systèmes juridiques correspondant aux langues étudiées dans le cadre dudit parcours. Une évolution de ce diplôme est prévue pour tenir compte du contexte politique au Royaume-Uni et devrait se prolonger par un M1 en « droits européens ». Il est ouvert à partir du semestre 2 aux étudiants ayant validé leur semestre 1 et ayant pratiqué deux langues vivantes étrangères lors de ce 1<sup>er</sup> semestre. Plus généralement, dans le parcours classique, il existe des modules optionnels permettant aux étudiants d'adapter la formation à leur projet personnel et professionnel, tels des modules transversaux ou d'ouverture - l'engagement citoyen ou associatif, la mobilité internationale, le numérique.

L'initiation à la recherche est faite dès la L1 avec des séances de tutorat documentaire relayées en deuxième année (L2) par un enseignement *Panorama de la documentation juridique*.

De nombreux dispositifs d'aide à la réussite sont également assurés tels que les unités d'aide et d'accompagnement à l'insertion professionnelle (qui déploie son action sur les trois années de licence, notamment en deuxième année avec un projet professionnel étudiant et en troisième année avec une aide à la rédaction de CV, de lettre de motivation, à la recherche de stage et d'emplois ainsi que la préparation aux entretiens), le programme régional de réussite en études longues et les ateliers d'aide à la réussite à destination d'étudiants volontaires de L1.

Il faut aussi souligner que les deux parcours comprennent des cours de langue afin de favoriser l'insertion professionnelle ultérieure des étudiants. Il s'agit d'initier au cours de ces enseignements les étudiants à l'étude d'une branche du droit en langue étrangère. L'enseignement des langues est obligatoire sur les six semestres de la formation.

Différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières, au premier chef les étudiants en situation de handicap sont prévus.

Enfin, la promotion d'une utilisation raisonnée du numérique auprès des étudiants est assez significative. Des formations permettant la certification C2i (Certification informatique et internet) sont proposées à tous les étudiants. Ces formations sont intégrées aux maquettes. En outre la licence en droit donne accès à une plateforme d'entraînement à la compréhension orale de l'anglais ainsi qu'aux ressources pédagogiques sur *Moodle*.

Il faut encore saluer l'existence d'espaces pédagogiques innovants et connectés, lesquels permettent aux étudiants de travailler de manière individuelle ou par petits groupes.

La licence en droit est aussi proposée en enseignement à distance.

## Pilotage

Quant à l'équipe pédagogique elle-même, elle souffre, à l'évidence, d'un sous-encadrement important. Dans ce contexte de pénurie, la part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs issus du monde socio-économique ou encore culturel est en accord avec la finalité de la formation. La répartition est difficile à apprécier, le volume horaire des enseignements étant précisé pour les enseignants chercheurs de l'Université seulement. Il apparaît néanmoins que les intervenants extérieurs se répartissent essentiellement les matières d'unités complémentaires.

Plus formellement, le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique sont clairement définis et bien connus des étudiants. Le dossier souligne toutefois un taux d'encadrement, tant par les enseignants que les le personnel administratifs, trop faible compte tenu du nombre important d'étudiants inscrits.

Les modalités de pilotage de la formation demeurent assez classiques pour ce type de formation, étant entendu que le conseil de perfectionnement, auquel les étudiants sont associés, joue un rôle important.

La formation a su s'adapter rapidement aux exigences réglementaires nouvelles dans la mesure où, par exemple, a été mise en place une nouvelle commission pour le classement des dossiers Parcoursup.

Divers instruments - évaluation des formations et des enseignements par les étudiants, institution de délégués étudiants d'année afin de tenir compte du ressenti quotidien des étudiants - participent à l'assurance qualité de la formation.

Le suivi des effectifs de cette formation est assuré grâce à des données fournies, de manière périodique, par l'observatoire de l'Université de Lille.

## Résultats constatés

Concernant les effectifs, ils révèlent une réelle attractivité de la formation. Ils restent stables en L1, à savoir 1719 inscriptions en 2013- 2014, 1616 en 2014-2015, 1774 en 2015-2016 et 1671 en 2016-2017. En L2, les étudiants inscrits sont plus de 800. En L3, ils sont autour de 650 inscrits. Par ailleurs, les effectifs du parcours SJUE restent stables, environ 30 étudiants chaque année là où la double licence *Droit/Histoire de l'art* connaît un effectif d'une vingtaine d'étudiants, ce qui paraît assez faible et révèle peut-être une certaine difficulté d'implantation.

De manière assez classique, l'on observe des taux de réussite plus importants en L2 et L3 (61% et 80%) qu'en L1 (30%). S'agissant des trois années en cause, les taux de réussite sont plus significatifs dans le parcours SJUE (65%, 81%, 75%).

D'une manière générale, les chiffres révèlent aussi qu'en moyenne la moitié des entrants obtiennent leur licence en trois années, ce qui apparaît assez satisfaisant. Il faut également souligner que l'immense majorité des étudiants ayant obtenu la L3 poursuivent en M1 (98%). Par conséquent, il est logique que le taux d'insertion professionnelle en L3 soit assez faible.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- L'existence de parcours de formation originaux, à savoir parcours *Systèmes Juridiques de l'Union Européenne*, parcours *Journalisme* et double licence *Droit/Histoire de l'art*.
- L'existence d'un double cursus Droit/Pharmacie.
- Un effort sur l'apprentissage des langues.
- Très bon taux de réussite en L3.

### Principaux points faibles :

- Le taux d'encadrement tant par les enseignants que par le personnel administratif un peu faible au regard des effectifs.
- Faible lisibilité de l'articulation de la double licence *Droit/Histoire de l'art* sur le territoire.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Droit* de l'Université de Lille est une formation qui correspond pleinement aux attendus en la matière. Les grands équilibres entre les matières fondamentales sont respectés. L'importance de la maîtrise des langues étrangères doit être conservée, voire renforcée, au regard du positionnement géographique de l'Université.

Le parcours *Systèmes Juridiques de l'Union Européenne* est un atout évident qu'il conviendrait d'exploiter encore davantage. À ce propos, le projet de changer son intitulé pour l'adapter aux conséquences du Brexit est louable. Le contenu de ce nouveau parcours *Droits européens* mériterait alors de faire l'objet d'une large diffusion, de même que le M1 *Droits européens* qui en sera le prolongement à la rentrée 2019. Par comparaison, le double cursus, *Droit / Histoire de l'art* du site de Cambrai gagnerait à être davantage connu et mieux intégré à l'offre de formation.

Plus fondamentalement, il ressort du dossier qu'en raison d'un nombre d'étudiants très élevé (environ 1600 en L1), le taux d'encadrement tant par les enseignants que par le personnel administratif apparaît trop faible.

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

## LICENCE SCIENCE POLITIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Science politique* de l'Université de Lille délivrée au sein de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales est de création récente (2014). Toutefois, il existait auparavant un « parcours » de science politique en troisième année de la licence en droit (depuis 2006).

Un parcours de licence *Journalisme* sur les trois années attire environ 10% de l'effectif total du niveau licence.

### ANALYSE

Finalité
La formation se déroule sur les trois années de la licence. Les objectifs de la formation en matière de connaissances et compétences sont clairement définis.  Le contenu de la formation est cohérent avec ses objectifs. Les enseignements dispensés sont classiques et correspondent bien à ce que l'on peut attendre d'une licence de <i>Science politique</i> .  Chacun des six semestres de la licence comprend des cours obligatoires, des unités d'ouverture et des unités méthodologiques, étant précisé qu'au semestre 5, l'unité complémentaire est remplacée par une « unité de spécialisation ».  Les débouchés, qu'il s'agisse des métiers et poursuites d'études, sont bien renseignés dans le dossier d'autoévaluation et sont bien ceux que l'on peut attendre classiquement d'une licence en science politique.
Positionnement dans l'environnement
Les licences de science politique les plus proches se situent à Amiens et Paris, ce qui ne crée pas de réelle concurrence. En outre, on note la présence à Lille d'un Institut d'études politiques (IEP) renommé, mais qui sélectionne sur concours (et de fait de nombreux étudiants intégrant la licence ont passé les concours des IEP mais n'ont pas été sélectionnés). Le dossier fait par ailleurs état d'étudiants diplômés de la licence intégrant chaque année l'IEP de Lille, mais sans chiffrage.  On note l'existence d'un parcours <i>Journalisme</i> depuis 2015 dans cette licence avec un partenariat avec l'École supérieure de journalisme de Lille. Les effectifs avoisinent la cinquantaine d'étudiants sur chacune des trois

années de la licence. Par ailleurs, chaque année une vingtaine d'étudiants issus de Classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) intègrent la deuxième ou troisième année de licence.

La formation est adossée, pour la science politique, au Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales (CERAPS), laboratoire très renommé.

Le dossier ne fait pas état de liens particuliers noués avec le monde socio-professionnel.

A l'international, la formation bénéficie des liens noués par le CERAPS avec l'Université de Montréal (UDM).

### Organisation pédagogique

L'ensemble des enseignements dispensés sur les six semestres de la licence sont très diversifiés et pluridisciplinaires. Si l'on peut saluer cette approche pluridisciplinaire, on peut parfois regretter le manque d'explication concernant la logique présidant au positionnement des différents cours sur les trois années car l'enchaînement des enseignements peut donner à certains égards une impression de « patchwork ». On peine à voir comment l'organisation des cours conduit à une progression dans les apprentissages vers un objectif bien identifié et à une spécialisation progressive. Il est possible que ce manque apparent de cohérence nuise à la bonne compréhension de l'ensemble par le public auquel cette offre de formation est destinée.

La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien présente au dossier et elle liste très clairement les éléments de compétence acquis, ainsi que les débouchés professionnels visés.

En ce qui concerne la professionnalisation et la mise en situation professionnelle, le dossier fait état d'une aide à l'insertion professionnelle tout au long des trois années de la licence (dont le Projet professionnel de l'étudiant sous forme d'un TD – *Travaux dirigés* – en deuxième année). Quant au stage, il est possible mais n'est pas obligatoire, ce que l'on peut regretter ; néanmoins il est vrai que la difficulté de trouver des stages pour un nombre significatif d'étudiants est réelle, compte tenu des demandes de toutes sortes exprimées par ailleurs. La participation de professionnels aux enseignements et à l'équipe pédagogique n'est pas suffisante pour pallier cette faiblesse en termes de professionnalisation des études. Celle-ci réside essentiellement dans des dispositifs classiques (Projet personnel de l'étudiant et initiation à la gestion d'un portefeuille de compétences, conférences métiers).

Il ne semble pas exister, par ailleurs, de préparation particulière à des concours administratifs de catégorie A et B. Or, le succès à de tels concours dépendant essentiellement de l'acquisition de techniques rédactionnelles et de maîtrise de l'oral, il y aurait peut-être là des pistes à explorer pour offrir aux étudiants des opportunités de débouchés professionnels plus tangibles et rapides.

En ce qui concerne la place de la recherche, elle est plutôt significative pour un niveau licence. En effet, une initiation à la recherche est entreprise en deuxième année (L2) et poursuivie en troisième année (L3) sous la forme de cours et de travaux dirigés (un TD d'initiation à la recherche en L2 ; deux cours et TD consacrés à la pratique de la recherche en L3).

Quant à la place du numérique, la formation dispensée ne semble pas avoir privilégié cet outil alors même que l'exploitation de données de masse (*big data*) a certainement un bel avenir en science politique. Pour le reste, la place du numérique est sans innovation particulière, car elle intègre des pratiques déjà largement en vigueur dans les universités (plate-forme *Moodle*, certification C2i – Certificat informatique et internet - ou accès des étudiants à un espace numérique de travail, par exemple).

La place de l'international reste réduite, sans être négligeable. Les étudiants peuvent effectuer une mobilité dans leur cursus de licence, mais ils ne sont pas nombreux (une trentaine seulement, pour un effectif global de près de 1400 étudiants). Des étudiants étrangers s'inscrivent par ailleurs dans cette licence (une cinquantaine en première année – L1 - soit environ 10% de l'effectif total pour l'année 2017-2018). En outre, des enseignements sont dispensés en anglais, mais ce sont des cours optionnels (deux à trois cours en anglais dans chaque année de la licence). Il est regrettable qu'ils ne soient pas obligatoires, car la science politique fait partie des disciplines académiques pour lesquelles l'anglais est désormais une langue d'usage très répandue.

### Pilotage

La direction du diplôme est assurée par un enseignant-chercheur, qui est responsable du suivi pédagogique et institutionnel des trois années.

L'équipe pédagogique est de qualité et numériquement très importante, comprenant des enseignants-chercheurs (essentiellement en science politique, les autres relevant des disciplines suivantes : droit public, droit privé, histoire du droit et économie) et quelques chercheurs du Centre national de recherche scientifique

(CNRS). On note en outre la présence de nombreux vacataires pour assurer les TD. Le dossier fait toutefois état d'un taux d'encadrement pédagogique insuffisant et d'un sous-encadrement administratif. La difficulté de recruter des vacataires est également soulignée.

Un conseil de perfectionnement a été constitué. Il se réunit une fois par an. Sa composition en 2017-2018 fait apparaître plusieurs catégories de membres : enseignants-chercheurs, administratifs, étudiants des trois années de la licence, représentants du monde socio-professionnel. Sous ce dernier aspect, on peut regretter que cette représentation fasse peu de place aux responsables d'entreprises, d'administrations et d'associations. Les liens avec les professions mériteraient d'être davantage renforcés, afin de pouvoir mieux mesurer les besoins et les attentes de ces dernières. Ne figure pas dans le dossier de compte rendu détaillé de conseils de perfectionnement et l'on ne connaît pas tous les enseignements qui ont pu en être tirés ; mais le dossier indique que certains souhaits émis par les étudiants concernant l'enseignement des langues ont été pris en compte.

Il manque dans le dossier des éléments d'information sur l'évaluation des enseignements par les étudiants. Cet élément pourrait être intéressant, car on a parfois le sentiment que l'offre de formation est assez dispersée sur les trois années de la licence, sans expliciter suffisamment la logique de la progression dans les apprentissages.

Les modalités du contrôle des connaissances sont tout à fait classiques.

Le dossier fait état de dispositifs d'aide à la réussite. De même, des passerelles et des réorientations sont proposées, mais sans qu'un bilan chiffré soit établi à ce sujet. Des aménagements d'études sont possibles pour les publics spécifiques (comme les étudiants en situation de handicap, les sportifs de haut niveau ou encore les étudiants salariés). Une procédure de validation des acquis est mentionnée dans le dossier, mais sans résultat chiffré.

Est signalé comme étant en cours de réflexion le déploiement du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), mis en œuvre par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le SUAIO (Service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation).

Il n'y a pas de supplément au diplôme dans le dossier.

### Résultats constatés

Les effectifs de la licence de *Science politique* sont en nette progression depuis 2014, passant d'un total de 414 inscrits (en 2014-2015) à 1388 (en 2017-2018), soit une multiplication par plus de trois en quatre années de fonctionnement. C'est, en termes d'effectifs, la plus importante formation de ce type en France. On relève que cette filière connaît une attractivité non négligeable (près de 50% des inscrits proviennent d'une autre région que le Nord-Pas-de-Calais). L'augmentation des effectifs s'explique en partie par les politiques de restriction des capacités d'accueil des licences de science politique des autres zones académiques. Cependant l'introduction de Parcoursup inquiète les responsables de la formation, dans la mesure où elle introduit le principe de la priorité académique et peut restreindre l'attractivité actuelle du diplôme en dehors de l'académie.

Des taux de réussite très encourageants sont en outre à relever : 60% en L1, 80% en L2 et 90% en L3.

Enfin, on note que pour l'essentiel les étudiants diplômés poursuivent en master. Cette licence est donc une étape dans des études « longues » de science politique. Elle n'a pas vocation à permettre une insertion professionnelle rapide. L'existence d'un master de *Science politique* à l'Université de Lille fait de cette licence un vivier de recrutement essentiel.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité réelle de cette formation au-delà de son bassin local de recrutement et développement significatif des effectifs depuis 2014.
- Résultats très encourageants en termes de réussite aux examens.
- Effort d'ouverture à des enseignements disciplinaires en langues.

## Principaux points faibles :

- Manque de lisibilité de la maquette quant à la progressivité des enseignements et leur regroupement thématique.
- Degré de mobilité à l'international assez restreint au vu des effectifs globaux.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence de *Science politique* présente des atouts indéniables. Le dossier comporte une brève analyse des perspectives et manifeste la conscience de certaines faiblesses auxquelles il conviendra de remédier.

La construction d'ensemble de l'organisation pédagogique nécessiterait d'être davantage explicitée, voire repensée, pour aller par exemple du général au particulier. Des blocs plus homogènes pourraient également donner plus de cohérence et de lisibilité à la maquette.

Il conviendrait de développer l'internationalisation et l'ouverture sur le monde professionnel. Il serait à cet égard nécessaire d'associer plus étroitement les milieux professionnels réellement intéressés par le profil des diplômés issus de cette formation.

Il serait, en outre, opportun d'intensifier l'évaluation de la formation par les étudiants (la politique de l'Université affichant à ce sujet une volonté de développement à travers la mise en place d'un observatoire). Une réflexion sur l'impact des « nouvelles technologies » en science politique devrait enfin être engagée pour s'assurer de l'employabilité des diplômés dans cette discipline.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE ACTIVITES JURIDIQUES : CONTENTIEUX ET RECOUVREMENT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* de l'Université de Lille délivrée à l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Roubaix est une licence professionnalisante ayant comme objectif la formation de gestionnaires du recouvrement et du contentieux. Organisée en deux semestres, exigeant un stage long (75 jours), cette formation est également ouverte à l'alternance. Chaque année les deux-tiers des étudiants sont en formation continue avec des contrats de professionnalisation.

### ANALYSE

Finalité
L'objectif professionnalisant est parfaitement assuré par des liens forts avec les professionnels du secteur (notamment la Chambre régionale des huissiers), par la spécificité des emplois visés et par l'organisation des enseignements qui couvrent, à la fois, l'aspect juridique, l'aspect économique et l'aspect comportemental des fonctions de gestionnaire du recouvrement, adaptés aux débouchés.  La formation expose clairement ses objectifs et contenus par une description sur le site web de l'Université et la diffusion large d'une plaquette mais aussi par un plan de formation qui est transmis aux futurs étudiants et aux entreprises d'accueil.
Positionnement dans l'environnement
La licence professionnelle <i>Activités juridiques : contentieux et recouvrement</i> possède une identité forte et ciblée qui permet de lui reconnaître une utile spécificité dans l'offre générale de formation de l'Université de Lille. De plus, cette licence s'insère opportunément dans l'environnement économique de la région lilloise qui compte un nombre important d'acteurs nationaux du recouvrement. Enfin, une pratique soutenue de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et professionnels (VAP) permet de renforcer les liens avec le secteur professionnel du recouvrement.  Au niveau national, seule l'Université de Lyon propose une formation équivalente. L'articulation avec les milieux socio-économiques est avérée mais on l'on peut regretter que les partenariats

restent informels.

Quant à l'articulation entre la formation et la recherche, si la relation n'est pas immédiate, on peut souligner que trois enseignants-chercheurs de l'Université de Lille interviennent au niveau pédagogique.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la licence professionnelle *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* est très lisible. Le diplôme s'adressant à des étudiants venant d'horizons différents, une mise à niveau est prévue en début d'année. Une spécialisation dans les matières juridiques du recouvrement s'opère ensuite tout au long de l'année. De plus, cette licence offre à ses étudiants les moyens de situer les questions juridiques qu'ils auront à traiter dans leur contexte en abordant des disciplines non-juridiques nécessaires pour comprendre les problématiques du recouvrement (par exemple, les techniques de communication ou la réalisation de tableaux de bord). Seule l'UE (Unité d'enseignement) 8 conçue comme une UE d'ouverture et intitulée *Unité d'enseignement libre* est difficile à situer, son contenu n'étant pas réellement précisé et détaillé.

Les projets tutorés et stages sont parfaitement intégrés à la formation. Les étudiants pratiquent une alternance entre enseignement et entreprise, les missions dans l'entreprise ayant toujours un lien avec les objectifs de la formation. La recherche de stage est facilitée par un pôle alternance qui travaille en relation avec le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). En revanche le projet tutoré reste peu explicite.

La professionnalisation passe encore par des partenariats informels mis en place avec les entreprises qui se traduisent par l'intervention des professionnels en cours (quatre sur dix enseignants au total) et par l'embauche des étudiants en contrat de professionnalisation ou stage. L'intention de s'engager dans la voie de l'apprentissage est marquée.

Concernant la recherche, les étudiants doivent en outre se familiariser avec la recherche par des exercices de synthèse et la rédaction de leur mémoire et projet tutoré.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est composée à la fois d'enseignants et de professionnels répondant ainsi à l'objectif d'une formation tournée vers la pratique et ses besoins. Les professionnels assurent un peu moins de la moitié des enseignements. Deux enseignants-chercheurs en droit de l'IUT interviennent également. On peut souligner néanmoins que cette équipe est peu fournie : seulement dix intervenants, dont trois assurent des cours de 60 h et plus. Cette concentration est, sans doute, due au caractère très pointu des matières dispensées mais elle risque de créer une certaine lassitude pour les étudiants et doit compliquer le suivi des projets et des rapports.

L'organisation du pilotage de la formation apparaît performante avec la mise en place d'une réunion en fin de formation impliquant l'ensemble de l'équipe pédagogique et des professionnels pour une évaluation des programmes, deux réunions par an rassemblant enseignants et étudiants ainsi qu'un conseil de perfectionnement composé de quatre enseignants de l'IUT, quatre professionnels et deux étudiants.

Les modalités de contrôle des connaissances sont exposées en détail dans un règlement d'études remis aux étudiants au début de la formation.

### Résultats constatés

Les candidatures dépassent la capacité d'accueil (les trois-quarts des candidatures sont acceptés). Le vivier d'étudiants est principalement issu de BTS (Brevet de technicien supérieur) ou de DUT (Diplôme universitaire de technologie). Très peu d'étudiants inscrits dans ce diplôme viennent de deuxième année de licence (L2).

Les taux de réussite (sauf la première année d'ouverture) sont excellents et le nombre d'étudiants poursuivant en master reste réduit ce qui correspond à la finalité professionnalisante.

Le suivi des diplômés est efficace et passe par des enquêtes demandées par la composante à l'observatoire l'établissement ainsi que par la mise en place d'un annuaire des anciens régulièrement mis à jour. L'insertion professionnelle est bonne. Les trois quarts des diplômés répondent à l'enquête et indiquent à près de 80% être en emploi.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Spécificité de la formation quasiment unique au plan national qui permet de répondre aux besoins des professionnels.
- Formation construite autour de l'alternance entre enseignements et période en entreprise permettant une bonne professionnalisation.
- Bonne insertion professionnelle à la sortie du diplôme.
- Effectivité de la procédure de validation d'acquis.

### Principaux points faibles :

- Concentration du volume horaire sur une équipe réduite.
- Imprécision sur la conduite et l'encadrement du projet tutoré.
- Manque de lisibilité de l'UE 8 *Unité d'enseignement libre*.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Activités juridiques : contentieux et recouvrement* offre une formation efficacement ciblée sur ses débouchés, en adéquation avec le tissu économique régional et présente une originalité utile (une seule licence professionnelle sur le même créneau étant recensée, sur un site relativement éloigné : celui de Lyon). La maquette est en adéquation avec les objectifs poursuivis ; mais certains enseignements doivent être mieux explicités. En revanche, la répartition nominative des matières fait apparaître une concentration certaine des enseignements qu'il faudrait tenter de répartir davantage. Les enseignants-chercheurs de la Faculté de droit devraient sans doute être impliqués dans ce diplôme et les liens avec cette entité renforcés, les étudiants de L2 étant sous représentés. Il conviendrait enfin de préciser la présentation du contenu et de la mise en œuvre du projet tutoré.

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 : ASSISTANT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Crée en 2010, la licence professionnelle *Métiers de la gestion des ressources humaines (GRH) : assistant de l'Université de Lille* est une formation sur un an ayant comme objectif de préparer au métier d'assistant dans la fonction Ressources humaines. Elle aborde principalement des aspects relatifs au droit et à la gestion d'entreprise. Elle est délivrée par le département de l'Institut des sciences du travail rattaché à la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales. Elle comprend un total de 150 heures de projet tutoré et 435 heures de cours (dispensés en formation initiale classique ou formation continue par alternance ou financée). Ces derniers sont positionnés sur une partie de la semaine afin de permettre la formation par alternance ou le stage.

### ANALYSE

Finalité
L'objectif de la formation est formulé clairement : former au métier d'assistant Ressources humaines (RH). L'intitulé de la formation exprime également parfaitement cet objectif. La diversité des missions RH à laquelle ce métier est confronté se reflète dans la diversité des contenus enseignés. Le contenu de la formation est donc cohérent avec les débouchés professionnels proposés.
Positionnement dans l'environnement
La licence professionnelle est alimentée majoritairement (de 60 à 90 % de ses effectifs) par des étudiants de formations courtes : brevet de technicien supérieur (BTS) ou diplôme universitaire de Technologie (DUT). De nombreuses licences professionnelles sont consacrées à la gestion des ressources humaines au niveau national ; cependant le dossier souligne que peu d'entre elles offre une spécificité sur la formation d'assistant en ressources humaines. Au niveau régional, la formation entre en concurrence directe avec une autre licence professionnelle à la finalité identique à l'Université Littoral Côte d'Opale (ULCO). Son maintien est justifié par un besoin fort du bassin d'emploi local, mais aucune réflexion commune ne paraît avoir été engagée. La formation est adossée à une équipe de recherche en droit : le Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP). Elle gagnerait à s'ouvrir à d'autres disciplines scientifiques, en particulier les sciences de gestion

puisqu'elle affiche l'objectif de former à la gestion, au management et à la comptabilité.

La formation est en lien avec des organisations tant patronales que syndicales de salariés. La manière dont ces liens sont entretenus et renforcés n'est pas explicitée. Toutefois ces liens alimentent le réseau d'intervenants professionnels de même que les quelques candidatures à la validation des acquis de l'expérience.

### Organisation pédagogique

La formation s'organise en deux semestres. L'unité d'enseignement introductory de mise à niveau dans le domaine juridique est appréciable compte tenu de la diversité des formations précédentes des étudiants. Les cours sont regroupés sur une partie de la semaine afin de faciliter la professionnalisation des étudiants en contrat de professionnalisation.

La réalisation d'un projet tutoré (150 heures) a pour objectif de sensibiliser les étudiants à la formation à la recherche, en les invitant notamment à présenter une revue de presse des journaux et des revues spécialisés et en les astreignant à assortir chaque paragraphe théorique d'un cas pratique. Toute approche empirique est, de ce fait, absente (exemple : aide à la réalisation d'un projet RH concret d'une entreprise).

Le stage d'une durée minimum de 16 semaines est, quant à lui, évalué selon des modalités classiques. Il est aligné sur les temps de professionnalisation.

Afin d'accompagner l'étudiant dans l'élaboration de son projet professionnel, les étudiants sont invités à se tourner vers le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle. En revanche, les liens que la formation a noués avec le monde socio-professionnel ne sont pas mobilisés en ce sens.

L'ensemble des ressources numériques et potentiellement innovantes à disposition de l'équipe pédagogique est énuméré sans que soit toutefois explicité ce qui est concrètement mis en œuvre par les enseignants. On n'observe pas non plus de réelle place accordée à l'enseignement des outils numériques dans la formation.

Le nombre de Validations des acquis de l'expérience (VAE) est constant et s'élève à une ou deux par an.

Des aménagements pour les publics spécifiques (handicap, sportifs, salariés...) sont explicités.

L'internationalisation de la formation se résume à l'enseignement de l'anglais pour une durée très faible (20h). La mobilité internationale des étudiants (entrante ou sortante) n'est pas explicitée dans le dossier. On notera seulement en moyenne un(e) étudiant(e) d'origine étrangère par an dans la formation.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est bien diversifiée avec un certain nombre de professionnels intervenant dans la formation. Un point de vigilance doit cependant être relevé concernant les enseignants-chercheurs. D'une part, ils ne constituent que 26% de l'équipe pédagogique : une diminution à l'avenir interrogerait sur la capacité d'encadrement des étudiants pour leurs travaux de projet tutoré et leur rapport de stage. D'autre part, il n'y a pas d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion.

La responsabilité pédagogique de la formation est décrite. Une seule réunion rassemble l'ensemble des intervenants à la rentrée. Rien n'est dit sur la réunion de jury de fin d'année. Il est fait état d'un conseil de perfectionnement dont la composition est exposée mais sans que la fréquence de ces réunions ne soit mentionnée.

Au-delà de ce dispositif, l'évaluation de la formation n'est réalisée qu'à l'échelle de l'établissement. L'évaluation de chaque matière ne semble pas généralisée.

Les modalités de contrôle des connaissances sont appréciables (peu d'oraux et majoritairement des écrits). Il n'est toutefois pas précisé si ces évaluations sont individuelles ou groupales. L'approche par compétence n'a pas encore été développée et le supplément au diplôme n'est pas fourni. Les modalités du suivi des compétences développées dans la formation ne sont pas explicitées.

### Résultats constatés

Les effectifs sont compris entre 25 et 30 étudiants, ce qui peut relever d'une bonne attractivité de la formation. La part d'étudiants en contrat de professionnalisation est encore modeste mais en nette augmentation. Ainsi selon les dernières données sur 27 étudiants inscrits, 7 relèvent de la formation continue dont 4 en contrat de professionnalisation et 3 en formation continue financée.

Les taux de réussite sont appréciables (entre 90 et 95 %).

Concernant le devenir des diplômés, il n'existe pas d'autres enquêtes que celles réalisées par l'établissement. Seulement deux tiers des répondants déclarent avoir trouvé un emploi. Les autres sont encore en formation : un nombre encore trop important d'étudiants (entre un quart et un tiers) poursuivent en master. Il n'y a par ailleurs aucune information détaillée sur le type de poste obtenu permettant de mesurer l'adéquation de l'insertion professionnelle aux objectifs affichés de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bonne attractivité de la formation.
- Rythme de l'alternance facilitant la professionnalisation.
- Implication des professionnels dans l'équipe pédagogique.

### Principaux points faibles :

- Absence de réflexion commune sur la présence de deux licences professionnelles à finalité identique au niveau régional.
- Absence d'enseignant-chercheur en sciences de gestion.
- Poursuite d'études en master importante.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers de la GRH : assistant* de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille se positionne sur un métier dont les constantes évolutions réglementaires promettent des débouchés professionnels. Pour autant, la présence d'une autre licence à finalité identique conduit à se demander quelle différenciation / complémentarité proposer. Les liens avec les organisations patronales et syndicales de salariés sont un atout à renforcer. Le souhait d'accroître le nombre de contrats de professionnalisation est d'ailleurs une voie qu'il convient d'encourager.

Parallèlement, il serait souhaitable de renforcer l'équipe pédagogique en faisant appel à des enseignants-chercheurs en sciences de gestion. Mettre en place sa propre enquête sur le devenir des diplômés permettrait aussi de vérifier l'adéquation entre les postes obtenus et les objectifs affichés de la formation. Cela permettrait également de comprendre, d'anticiper voire de dissuader la forte poursuite d'étude des diplômés pour une formation à vocation professionnalisante. Enfin, une réflexion afin d'accroître l'utilisation des outils numériques dans la pédagogie doit être entreprise à une période où la place du numérique dans les métiers RH ne cesse de croître.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE METIERS DU NOTARIAT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers du notariat* est une formation spécialisée en un an, ayant pour objectif professionnel de former des collaborateurs de notaires et des assistants juridiques. Elle est délivrée par la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille. Elle comprend 388 heures d'enseignements et 125 heures de projet tutoré. La formation est délivrée en formation initiale classique (avec stage obligatoire d'une durée de 16 semaines) ou en formation continue (avec contrat de professionnalisation ou formation continue financée). Les enseignements ont lieu sur le campus de Lille.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances attendues sont clairement exposées et les contenus des enseignements permettent de les acquérir. Les compétences personnelles et professionnelles acquises correspondent bien à la formation dispensée.</p> <p>Les métiers visés sont bien renseignés en cohérence avec la formation. A l'issue de celle-ci, les diplômés peuvent s'insérer tant dans les métiers du notariat que dans d'autres secteurs juridiques tels que ceux de la banque ou des assurances. Les diplômés ont, en outre, la possibilité de poursuivre leurs études au sein de l'Institut des métiers du notariat (IMN) ouvrant la voie à l'obtention du diplôme de l'IMN (DIMN), puis sous conditions, du certificat d'aptitude aux fonctions de notaire.</p> <p>La cohérence entre les enseignements et les objectifs scientifiques et professionnels est certaine.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La formation est l'une des 21 licences professionnelles <i>Métiers du notariat</i> reconnues au niveau national. Une autre licence professionnelle <i>Métiers du notariat</i> existe au plan régional (à l'Université Littoral Côte d'Opale, ULCO). Même si elles sont toutes deux en alternance, ces deux formations ne sont pas pour autant en concurrence, le rythme de l'alternance étant différent ce qui leur permet de s'adapter utilement au bassin d'emploi.</p> <p>La formation complète l'offre de formation de l'Université de Lille en matière notariale (master <i>Droit notarial</i> et futur Diplôme d'université (DU) construit avec l'Institut national des formations notariales (INFN). Un partenariat a,</p>

par ailleurs, été mis en place avec les lycées et l'IMN de Lille qui délivrent un Brevet de technicien supérieur (BTS) notariat.

La formation est adossée au Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP).

L'environnement socio-économique est assez bien décrit. Les interactions de la formation avec cet environnement sont fortes en raison de l'intervention de nombreux professionnels et de contrats de professionnalisation généralisés pour les deux dernières promotions.

Quoique cela ne soit pas inhabituel pour ce type de formation, il convient de relever l'absence de coopération internationale ou de mécanismes favorisant la mobilité, alors même que le positionnement géographique de la formation pourrait le justifier.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est bien lisible. La formation ne comporte ni parcours, ni option, ni semestres en raison de l'ouverture de la formation aux contrats de professionnalisation.

La place de la professionnalisation très forte au sein de la formation mérite d'être soulignée. Le projet tutoré permet également une mise en situation professionnelle de l'étudiant. Un enseignement en conseil d'insertion professionnelle a été instauré en vue d'accompagner les étudiants dans leur projet professionnel. En revanche aucune certification n'est proposée aux étudiants alors même qu'elle leur permettrait un accompagnement spécifique sur les outils informatiques et un enseignement de langue adapté. L'appui du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) est classique dans la recherche d'un stage, qui reste une possibilité dans la formation. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est lisible.

Le lien entre la formation et la recherche est certes limité en raison de la vocation professionnelle de la formation mais est de qualité. L'initiation à la recherche a lieu lors des projets tutorés, qui ont une dimension théorique et pratique. Les enseignants-chercheurs intervenant dans la formation sont spécialisés dans le domaine notarial et sont membres du centre de recherche auquel est adossée la formation.

Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques. Le processus de validation des acquis de l'expérience est décrit mais n'a pas été mis en œuvre pour le moment par la formation.

Les étudiants bénéficient d'une formation spécifique relative aux outils informatiques utilisés par les professionnels du notariat. Excepté cet enseignement, l'utilisation du numérique reste traditionnelle avec une plateforme de dépôt de supports de cours. Aucune pratique pédagogique innovante n'est décrite, alors que de tels dispositifs pourraient être appropriés dans les travaux dirigés.

Les élèves suivent un enseignement d'anglais appliqué au notariat, mais de 10h seulement. La mobilité des étudiants est très faible. L'aspect international de la formation, qui pourrait être intéressant en raison d'enjeux notariaux transfrontaliers, n'a pas été développé pour le moment, comme l'indique le dossier.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est bien diversifiée à raison d'un nombre élevé de professionnels (13), dont la compétence est certaine et variée (notaires, avocats, conseiller en investissement financier, rédacteur en chef de revues), au côté d'enseignants-chercheurs. Les professionnels assurent les enseignements les plus pratiques correspondant au cœur de métier. Ils effectuent 45% des heures d'enseignements, hors projet tutoré, ce qui correspond à un volume horaire raisonnable dans ce type de formation.

L'équipe pédagogique se réunit régulièrement lors des pré-rentrées, des jurys et des conseils de perfectionnement. La composition de ce dernier est bien décrite ; il comprend des étudiants. Il se réunit une fois par an mais un seul procès-verbal a été transmis et il ne permet pas de déterminer si le conseil assure son rôle.

Une évaluation de la formation par les étudiants est organisée à l'échelle de l'établissement. Cependant, les modalités de cette évaluation ne sont pas décrites ; le taux de réponse est de 75%, soit huit répondants (en 2013-2014). Il est difficile de tirer des enseignements précis de cette évaluation, même si le dossier souligne que le taux de satisfaction de la formation semble pouvoir progresser.

Les règles de délivrance du diplôme correspondent à ce qui est attendu d'une licence professionnelle mais aucune précision quant aux modalités d'évaluation, à la composition et aux modalités de réunion des jurys n'est apportée. La formation permet l'acquisition de compétences transversales, telles que l'apprentissage d'une

langue étrangère et la maîtrise d'outils informatiques utilisés par les professionnels. Le suivi de l'ensemble des compétences est assuré par un portefeuille d'expériences et de compétences et surtout par le suivi des contrats de professionnalisation.

Aucun avis ne peut être donné sur le supplément au diplôme qui n'a pas été fourni. Aucun dispositif spécifique d'aide à la réussite des étudiants, ni aucun dispositif de remise à niveau n'a été prévu, ce que l'on peut regretter au vu du public varié pouvant intégrer la formation : étudiants ayant suivi une deuxième année de licence en droit, titulaires d'un BTS ou d'un Diplôme universitaire de technologie (DUT) et au regard d'un taux de réussite qui pourrait être amélioré. Aucune passerelle spécifique n'a été envisagée, ce qui peut se justifier au regard de l'objectif professionnel de la formation.

Le recrutement des étudiants est effectué par une sélection sur dossier, sans qu'aucune précision sur les critères de sélection ne soit indiquée.

### Résultats constatés

La formation est attractive avec une progression constante des dossiers soumis (de 65 à désormais environ 130). Elle a un effectif variable selon les années avec une moyenne d'environ 24 étudiants. Depuis 2016, les contrats de professionnalisation ont été généralisés et concernent tous les étudiants, ce qui est particulièrement appréciable pour une formation à vocation professionnelle. On ne connaît malheureusement pas la formation antérieure des étudiants (BTS, DUT, deuxième année de licence).

Les taux de réussite sont variables d'une promotion à l'autre et sont en moyenne de 80%. Le dossier souligne, à raison, que ce taux pourrait être amélioré.

Un observatoire de l'établissement assure un suivi des diplômés. Le taux d'insertion professionnelle des diplômés est de 73% à trente mois pour l'année 2013-2014 : ce taux, un peu faible pour une formation à vocation professionnelle, correspond à la première année de la création de la formation. Il n'y a pas d'autres informations concernant les taux d'insertion professionnelle pour les promotions postérieures (non connues par l'équipe). Aucune appréciation globale ne peut donc être donnée sur cette question. La poursuite d'études est possible au sein de l'IMN. Le nombre d'étudiants poursuivant leurs études n'est précisé que pour la même année 2013-2014. Il est élevé ce qui est classique pour une telle formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très forte professionnalisation avec, notamment, l'ouverture de la formation en alternance (contrats de professionnalisation).
- Réelle implication des enseignants-chercheurs dans une formation professionnelle.
- Formation attractive.

### Principaux points faibles :

- Taux de réussite pouvant progresser.
- Absence de dispositif de remise à niveau ou d'aide à la réussite des étudiants.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La Licence professionnelle *Métiers du notariat* de l'Université de Lille présente l'avantage majeur d'être ouverte complètement à l'alternance, par la généralisation de contrats de professionnalisation. Elle pourrait pourtant être plus attractive encore par la mise en place de dispositifs d'aide à la réussite des étudiants et de remise à niveau, puisqu'un public varié peut prétendre à l'accès à la formation et que les taux de réussite demeurent perfectibles.

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

## MASTER ADMINISTRATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Administration économique et sociale* (AES) de l'Université de Lille dépend de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales. Pluridisciplinaire, professionnalisant, il propose en seconde année deux spécialisations : le parcours *Droit et économie des ressources humaines* (DERH) et le parcours *Direction et responsabilité dans le champ social* (DRCS). Il est offert en formation initiale à un public classique d'étudiants ou à des alternants (en contrats de professionnalisation), mais peut aussi accueillir des stagiaires de la formation continue (qui peuvent bénéficier du dispositif, mis en place par l'Université de Lille, des certificats universitaires construits sur une approche par compétences).

### ANALYSE

Finalité
<p>Les compétences et connaissances attendues, au regard des métiers ciblés par les deux parcours de spécialisations proposés sont clairement exposées et bien répertoriées. Elles sont progressivement délivrées aux étudiants via des enseignements théoriques et pratiques en première année (M1) puis, en seconde année (M2), à l'aide d'enseignements structurés, en unités d'enseignements, selon une logique appréciable de blocs de compétences de métier. Il s'agit principalement de connaissances juridiques, dans la mesure où, bien qu'en présence d'une formation pluridisciplinaire, les enseignements proposés relèvent pour environ la moitié de ceux-ci du droit.</p> <p>Les débouchés professionnels, nombreux à l'issue des deux parcours offerts, sont bien décrits dans la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et en adéquation avec la formation dispensée.</p> <p>Le master AES n'est pas délocalisé à l'international.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La forte mutualisation de cours en première année du master AES – plus de 50% - avec ceux d'autres masters de l'Université de Lille montre la bonne intégration de cette mention dans l'offre de formation de deuxième cycle de l'établissement. La large place (environ la moitié des enseignements) accordée, dans la maquette pédagogique, à la discipline juridique démarque ce master des autres formations pluridisciplinaires présentes à l'échelle régionale, voire nationale.</p>

Ce master professionnalisant est aussi correctement adossé à la recherche. Il l'est, classiquement, via le rattachement des enseignants-chercheurs qui y interviennent, au nombre de 18 sur 45 intervenants pour l'ensemble du master, à deux laboratoires reconnus scientifiquement : le Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP) et le laboratoire Recherche Interdisciplinaire en Management et en Économie (RIME Lab). Cet adossement à la recherche résulte aussi, plus spécifiquement, d'un enseignement d'initiation à la recherche appliquée, sur la base de TD (Travaux Dirigés), et de la participation des étudiants à des événements organisés. On apprécie également la présence en deuxième année de master (pour le parcours DERH) d'une unité d'enseignement dédiée à la pratique de la recherche (20h, 3 crédits ECTS).

L'environnement socio-économique n'est pas décrit et il n'existe aucun accord de partenariat, ce qui est regrettable pour une formation à vocation professionnelle. Au niveau académique on ne recense qu'une seule convention signée avec l'École nationale de la protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ) du Ministère de la Justice, partenariat ancien (une douzaine d'années) qui fonctionne efficacement.

On regrette l'absence d'accords à l'international.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du master mention AES est clairement exposée. Elle se fonde classiquement sur une pluridisciplinarité mais qui reste néanmoins limitée aux seuls deux grands domaines disciplinaires du Droit et de l'Économie-gestion, de taille équivalente (en termes de volume horaire et de crédits ECTS), ce qui laisse peu de place à l'introduction de disciplines connexes. On apprécie la structuration de la maquette, qui se décline en M1 et à chaque semestre (S1 puis S2) en une unité d'enseignements théoriques obligatoires et en unités d'enseignements optionnels à caractère théorique ou pratique, ce qui amène progressivement les étudiants à se spécialiser.

Cette spécialisation est clairement affichée en M2 par l'offre de deux parcours professionnalisant qui ouvre sur des domaines différents et notamment, pour le parcours DRCS, l'action sociale. Pour chacun de ces parcours les enseignements proposés, majoritairement assurés par des intervenants issus du milieu de l'entreprise, sont nettement à vocation professionnelle et préparent bien les étudiants à l'acquisition des grandes compétences des métiers ciblés. Le fait que le parcours DERH soit ouvert à l'alternance via les contrats de professionnalisation est un atout pour la formation. Les étudiants ont accès aux ressources du BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle) et du SUAIO (Service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation) de l'Université de Lille, ainsi qu'aux dispositifs d'aide à la création d'entreprise et d'accueil des étudiants entrepreneurs. Le souhait des responsables du diplôme d'inclure, dès la rentrée 2018, un stage obligatoire de six semaines en M1 est une avancée positive de nature à faciliter encore davantage l'insertion professionnelle.

Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés ...) sont prévus. Le master AES est ouvert aux étudiants en reprise d'études et intègre le dispositif de la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et de la Validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) ; si aucune information sur les bénéficiaires de ces dispositifs n'est donnée, il est néanmoins précisé que trois VAE ont abouti.

L'utilisation des ressources numériques à des fins pédagogiques reste limitée et peu innovante. Les étudiants sont préparés à la certification C2i (Certificat informatique et internet). Il n'y a pas d'enseignement à distance d'assuré.

La dimension internationale de cette formation, trop peu développée, se réduit, d'une part, en un enseignement de langue (anglais, espagnol ou allemand) de 30 heures assuré en M1 puis de 20h en M2 DERH, et à un cours enseigné en anglais (*Social economics*) en M2 DRCS.

La fiche RNCP est bien détaillée et claire.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est peu diversifiée en M1, puisque composée en majorité d'enseignants-chercheurs des disciplines juridiques et économiques statutaires à la Faculté ; elle l'est beaucoup plus en M2 par l'intégration en son sein de nombreux intervenants issus du monde socio-économique qui assurent 60% des heures enseignées dans le parcours DERH et environ 50% dans le parcours DRCS. Elle crédite ainsi le master AES d'un bon niveau académique et d'une excellente professionnalisation.

Le master AES est dirigé en binôme par les responsables de chacun des parcours, assistés de la présidente du jury de M1. Les jurys se tiennent à la fin de chaque session et sont composés classiquement. La composition et le

fonctionnement du conseil de perfectionnement, qui se réunit au moins une fois par an, sont bien décrits et correspondent bien au standard attendu ; des comptes rendus de certaines de ses réunions sont annexés au dossier.

Chaque semestre est validé par l'acquisition de 30 crédits ECTS suite à la tenue d'un jury. Le poids important (18 crédits ECTS) accordé à la validation de la pratique professionnelle dans le M2 DERH est conforme à un enseignement offert en alternance. Ce poids n'est que de 15 crédits ECTS dans le parcours DRCS pour la validation d'un stage d'au moins deux mois.

La mise en place du portefeuille d'expérience et de compétences (PEC) – exposé en annexe du dossier – permet d'assurer une bonne évaluation de l'acquisition des compétences professionnelles par les étudiants. Le dossier relatif au parcours DRCS ne comprend pas en annexe le supplément au diplôme exigé par les textes.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est systématiquement faite et prise en compte par les responsables du master.

La sélection qui ne concernait que l'entrée en M2 va être introduite, dès la rentrée universitaire 2018, pour l'accès en première année de master.

### Résultats constatés

Les effectifs en première année de master se sont accrus au cours des deux dernières années, passant d'une trentaine à une cinquantaine d'étudiants, ce qui traduit une bonne attractivité mais qui reste trop limitée aux seuls étudiants de Faculté des Sciences juridiques, politiques et sociales, voire à ceux issus de la licence AES pour qui ce master est la poursuite d'études naturelle. Les effectifs en deuxième année de master sont stables au cours de la période considérée et sont de l'ordre d'une vingtaine d'étudiants inscrits dans chaque parcours. La poursuite d'études des diplômés du master AES est très marginale, ce qui est logique pour un master professionnalisaant.

Le taux de réussite au diplôme est excellent (voisin de 100 %), avec un taux d'abandon nul en deuxième année de master, ce qui témoigne à la fois de la qualité des étudiants recrutés et de celle de l'équipe pédagogique.

On regrette, en revanche, la faiblesse du dispositif de suivi des diplômés du master AES en ce qui concerne leur insertion professionnelle qui se limite à l'enquête à 30 mois menée par l'observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille. Au regard des données transmises, le taux d'insertion professionnelle est excellent à 30 mois après l'obtention du diplôme quel que soit le parcours suivi (autour de 90 %). Il aurait été judicieux d'avoir des données détaillées par parcours spécifiques. Un tiers des étudiants en M2 s'insère professionnellement avant d'être diplômés, ce qui est remarquable et probablement la conséquence positive de l'alternance. Il s'agit, pour plus de la moitié des embauchés, d'un emploi stable.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très bonne spécialisation progressive des étudiants au sein de la formation.
- Ouverture de la formation à l'alternance (parcours DERH notamment).
- Parcours DRCS qui offre des débouchés spécifiques et originaux sur l'action sociale.
- Bon taux de réussite.

### Principaux points faibles :

- Absence de mention de conventions signées avec les milieux socio-professionnels.
- Faible mobilité à l'international.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master AES est une formation bien structurée, amenant progressivement les étudiants à se spécialiser, en deuxième année, dans le cadre de deux parcours professionnalisant. Cette formation affiche clairement son caractère universitaire tout en permettant une bonne acquisition de compétences des métiers ciblés par les deux parcours offerts en M2. Il conviendrait néanmoins d'ouvrir davantage celle formation au monde socio-professionnel, en allongeant, comme le préconise les responsables du diplôme, la durée des stages obligatoires en M2, en formalisant des partenariats et en multipliant l'offre en alternance par la diversification de ses modalités (introduction de l'apprentissage, par exemple). Il serait également opportun que les responsables de la formation réfléchissent à la possibilité de donner une dimension internationale à leur formation. Il conviendrait aussi d'améliorer la connaissance du devenir des étudiants en insertion professionnelle, notamment en favorisant la création d'associations d'anciens.

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

## MASTER ADMINISTRATION PUBLIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Administration publique* (MAP) délivré au sein de l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), département de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille, a pour objectif de préparer les étudiants à intégrer l'administration publique par la voie des concours ou par la voie contractuelle. La formation comprend une première année de master (M1) qui complète la formation initiale des étudiants notamment acquise en licence *Administration publique*. La seconde année (M2) comprend deux parcours : un parcours *Administration générale* et un parcours *Administration pénitentiaire*. Les enseignements se déroulent à Lille, en formation initiale et continue.

### ANALYSE

Finalité
La formation expose clairement les connaissances attendues tant au plan théorique que pratique. Les enseignements sont véritablement orientés vers les domaines professionnels visés par la formation. Les objectifs en termes de débouchés et de poursuite d'études sont très précisément renseignés et correspondent à la formation.
Positionnement dans l'environnement
La formation est pleinement intégrée dans l'espace universitaire régional. De nombreuses mutualisations ont été établies avec d'autres masters de l'Université de Lille : par exemple le cours de droit hospitalier avec le master <i>Droit de la santé</i> , ou le cours de criminologie commun avec le M2 <i>Psychologie et justice</i> de la mention <i>Psychologie</i> .

Les liens avec la recherche sont fondés avant tout sur la participation d'enseignants-chercheurs à la formation (trois professeurs et douze maîtres de conférences) qui relèvent de diverses unités de recherche de l'établissement. Des étudiants de M2 sont associés au projet de recherche du Groupement d'intérêt public (GIP) mission recherche et justice.

La formation a développé de nombreux contacts avec des administrations locales et territoriales (Directions régionales et départementales comme la Direction interrégionale des services pénitentiaires des Hauts de

France) ainsi qu'avec plusieurs écoles nationales d'administration (IRA – Institut régional d'administration -, École nationale des douanes, École nationale d'administration pénitentiaire). Les étudiants réalisent des stages dans les structures administratives sur l'ensemble du territoire métropolitain.

À l'exception du projet mené avec l'École nationale d'administration publique du Québec, la formation reste peu ouverte à l'international, ce qui est logique pour une formation orientée vers la préparation des concours de l'administration française.

### Organisation pédagogique

Le tronc commun de la formation reste essentiellement axé sur des matières fondamentales que l'on rencontre dans les programmes des concours administratifs. Toutefois, les étudiants ont la possibilité de se spécialiser dans différents domaines dès le M1 (administration générale et territoriale, administration financière, administration sanitaire et sociale). Une spécialisation plus poussée dans le domaine pénitentiaire est rendue possible par un parcours de M2 spécifique, ce qui mérite d'être souligné.

La formation est en mesure d'accueillir les étudiants ayant des contraintes particulières et les étudiants en situation de handicap. Elle peut être suivie par des publics en reprise d'études. Elle est ouverte en formation continue, mais de manière encore trop peu importante. La validation des acquis d'expérience est possible et a déjà concerné cinq étudiants.

Une large place est laissée aux démarches de professionnalisation : unité d'enseignement de professionnalisation, préparation aux entretiens d'embauche et de recrutement, mise en situation professionnelle. Des stages sont également prévus : stage obligatoire d'au moins deux semaines en M1, stage obligatoire de deux mois minimum en M2 avec suivi approfondi (réécriture de mémoire et soutenance devant jury composé d'un tuteur universitaire et d'un tuteur professionnel). Les durées de stage restent toutefois courtes.

La formation comporte une initiation à la recherche en M1. Cette dernière demeure cependant dans une optique professionnelle et prend la forme de conduite de projet notamment en M2. Tous les étudiants suivent également un module d'initiation à la recherche en M1 de 20 h en cours magistral (CM).

La place du numérique reste modeste : utilisation d'une plate-forme Moodle, *Massive open online course* (MOOC), Gestion électronique des documents (GED).

Au-delà de l'apprentissage des langues, l'ouverture à l'international se concrétise par des possibilités de mobilité sortante et par l'accueil d'étudiants internationaux mais cela reste théorique car, en pratique, la formation n'intègre pas d'étudiants étrangers.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est composée de 16 enseignants-chercheurs (dont quatre provenant d'établissements extérieurs) et de 37 cadres professionnels (24 appartenant à l'administration pénitentiaire). Cet équilibre, qui manifeste l'implication des milieux professionnels, est adapté aux finalités de ce master.

En dehors d'une réunion de fin d'année et des rencontres indispensables à la formation (jury, soutenance) il n'existe pas de suivis spécifiques.

Le conseil de perfectionnement est présenté de façon contradictoire dans l'autoévaluation. Il est dit spécifique au MAP mais il apparaît dans le compte-rendu du printemps 2017 qu'il concerne à la fois la licence d'administration publique et le master d'administration publique. Il se réunit une fois par an ; il est composé d'enseignants, de professionnels, de membres extérieurs et d'étudiants. Les remarques formulées sont prises en considération.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont tout à fait conformes à ce que l'on peut attendre d'une telle formation (contrôles continus, partiels, examens terminaux, soutenances de mémoires). La répartition des crédits ECTS est équilibrée et les différents enseignements du diplôme sont bien déclinés en compétences (portefeuille d'expériences et de compétences, supplément au diplôme, plaquette de présentation). La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe est très lisiblement rédigée.

Le recrutement dans le M1 fait l'objet d'une sélection par une commission composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels. Des dispositifs d'aide à la réussite sont également proposés (jeu d'options pour adapter les matières à chaque profil, rattrapages, jurys blancs pour préparer les concours) ainsi que des passerelles après le M1 pour accéder à des parcours de M2 d'autres mentions. Cependant, l'existence d'une sélection en M2 pour les diplômés du M1 n'est pas très claire.

### Résultats constatés

La formation est très attractive : en 2016 / 2017, pour l'ensemble des deux années de master 239 dossiers ont été déposés, 150 retenus au final et 119 étudiants se sont inscrits. Les candidats au M1 proviennent en grande majorité de la licence d'administration publique mais aussi des licences d'AES (*Administration économique et sociale*), *Economie* et d'autres filières comme l'histoire. Le taux de réussite est satisfaisant car une grande majorité des étudiants ayant validé une inscription pédagogique valide le diplôme (environ 88 % de réussite en M2).

Le suivi des diplômés est assuré par l'Observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille. L'insertion professionnelle est tout à fait satisfaisante en raison d'un taux de réussite au concours assez élevé (pour la promotion 2013-2014, sur les 20 diplômés, 14 ont répondu et étaient à 30 mois en emploi) même si les emplois obtenus en début de carrière ne correspondent pas nécessairement au niveau de la formation en raison de la rareté de certains concours (attaché territorial tous les 2 ans) et de la difficulté pour les étudiants d'obtenir un concours de catégorie A. On regrettera cependant de ne pas disposer de données propres à chaque parcours.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation d'autant plus complète qu'elle offre un parcours de M2 spécialisé dans le domaine pénitentiaire.
- Impllication forte et adaptée des professionnels dans la formation.
- Attractivité de la formation.
- Taux de réussite élevés aux concours, tous parcours confondus.

### Principaux points faibles :

- Imprécision des données relatives à la réussite aux concours par parcours.
- Faible nombre d'étudiants en formation continue.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Administration publique* est une formation qui trouve toute sa place dans l'offre de formation de l'Université de Lille et présente de nombreuses qualités. Parmi les perspectives de la formation, il est envisagé de développer les innovations pédagogiques et de l'ouvrir à de nouveaux publics (reprise d'études ou étudiants provenant d'autres filières de l'Université). Il est également prévu de développer la formation continue, pour l'heure à l'état embryonnaire. S'il convient de prendre garde à garantir un niveau suffisant indispensable pour la réussite au concours et à veiller à adapter la formation à l'évolution du recrutement dans la fonction publique, cette volonté d'ouverture mérite d'être encouragée. Il serait par ailleurs, opportun de remédier à l'imprécision des résultats par parcours afin de disposer d'un outil de pilotage efficace. Il pourrait enfin s'avérer opportun de procéder à une réflexion sur l'organisation des stages et notamment sur leur durée.

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

## MASTER DROIT DE LA SANTÉ

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Droit de la santé* de l'Université de Lille est une formation en deux ans, pour les titulaires d'une licence, ouverte en formation initiale et continue. La formation a pour objectif l'obtention d'un diplôme alliant droit et gestion du secteur médical dans le but d'un débouché professionnel dans ce secteur. Elle comprend deux parcours - *Droit et politiques de santé* (DPS) et *Droit et management de la santé au travail* (DMST) - comprenant un stage obligatoire au cours de chacune des deux années du master.

Cette mention de master est de création récente puisque son ouverture date de l'année universitaire 2016-2017. Elle n'est toutefois pas une création *ex nihilo* puisqu'il existait depuis plus de quinze ans auparavant un parcours de seconde année de master (M2) *Droit et politiques de santé* qui était rattaché à la mention *Droit public*. Ce M2 est devenu un parcours du master *Droit de la santé*, tandis qu'un autre parcours intitulé *Droit et Management de la santé* était créé en même temps que la mention.

Les enseignements sont dispensés dans les locaux de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de Lille.

### ANALYSE

Finalité
<p>Formation pluridisciplinaire à destination d'un public de juristes et de professionnels de la santé, le master <i>Droit de la santé</i> s'organise autour d'une première année (M1) qui propose une spécialisation progressive à partir d'enseignements fondamentaux (en <i>Droit de la responsabilité</i> par exemple) pour conduire en M2 vers des approches plus segmentées (droit hospitalier ; achat public à l'hôpital ; gestion des ressources humaines à l'hôpital).</p> <p>Le dossier reste sommaire sur les métiers auxquels peuvent accéder les diplômés. Il est développé par la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), plus détaillée. Mais la jeunesse de la formation ne semble pas avoir permis de disposer de retours d'expérience en la matière, aucun lien ne semblant avoir été réalisé avec les diplômés du M2 <i>Droit et Politiques de santé</i> qui existait depuis plusieurs années.</p> <p>L'adéquation de la formation à l'insertion professionnelle projetée reste donc sujette à questionnement. L'adéquation de la formation aux épreuves des concours de la fonction publique hospitalière n'apparaît pas non plus clairement. Cette dimension essentielle dans une offre de formation professionnalisante n'est pas suffisamment renseignée dans le dossier.</p> <p>Le risque de ne pas pouvoir attirer suffisamment d'étudiants en M1 a été identifié et nécessiterait un travail sur la visibilité de la formation qui n'a pas été encore entrepris.</p>

On note par ailleurs, la création intéressante, sans le cadre du développement de la formation continue, de certificats universitaires à l'Université de Lille, basés sur des blocs de compétence correspondant à des enseignements du diplôme. Il pourrait y avoir là une opportunité pour un relais de croissance en attirant des salariés soucieux de compléter ou de mettre à jour leurs compétences dans des domaines comme le handicap ou les risques professionnels qui sont cités dans le dossier.

### Positionnement dans l'environnement

Au sein de l'établissement, le master *Droit de la santé* a, *a priori*, toute sa place. Cependant, une difficulté sérieuse se pose quant à l'existence à côté du parcours *Droit et management de la santé au travail* du parcours *Droit de la santé en milieu de travail* du master *Droit social* alors que tous les cours paraissent mutualisés.

Au niveau régional, le dossier signale que la formation dispensée dans le cadre du master *Droit de la santé* est unique dans la région des Hauts-de-France et ne fait pas double emploi avec la formation propre de l'Université catholique de Lille plus orientée « contentieux sanitaire ».

Cette affirmation d'un positionnement original s'observe surtout par la volonté affichée de donner une dimension professionnalisante à la formation. Cela apparaît, mais de façon indirecte puisqu'il s'agit de préparer des concours, avec la présence de cours mutualisés avec l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) de Lille. Certains partenariats avec des établissements de santé ou médicaux sociaux sont évoqués mais non détaillés, de sorte que l'on n'est pas en mesure d'en apprécier l'effectivité. D'autres partenariats pourtant centraux dans le domaine de l'administration de la santé, au premier chef l'École nationale de la santé publique de Rennes, ne semblent pas envisagés. De même aucun partenariat avec des caisses d'assurance maladie n'est évoqué.

Quant à l'articulation avec la recherche, le dossier fait état de l'adossement du master avec le CRDP (Centre de recherche droits et perspectives du droit). Qui plus est, il existe un partenariat bienvenu avec le CHRU (Centre hospitalier régional et universitaire) de Lille ainsi qu'une volonté d'associer les étudiants aux manifestations collectives de recherche.

Le volet international de la formation n'est pas très développé. Il est simplement fait état de l'objectif de tirer parti de la convention de partenariat liant l'Université de Laval au Québec à celle de Lille.

### Organisation pédagogique

Le M1 comme le M2 comprennent deux parcours, l'un centré sur le droit et les politiques de santé, l'autre sur le droit et le management de la santé au travail. Leurs débouchés professionnels ne semblent toutefois pas bien identifiés en rapport avec le contenu des enseignements. Les enseignements regroupent des approches pluridisciplinaires très riches et transversales des politiques et des établissements de santé mais selon une logique de cohérence parfois difficile à saisir. Le public auquel la formation est destinée n'est pas assez clairement identifié. S'il s'agit de non-juristes, un problème de mise à niveau ainsi que d'adaptation des enseignements spécialisés se pose en M1. Des mutualisations de cours avec les masters *Droit social* et *Administration économique et sociale*, mais aussi avec l'IPAG, ont été mises en place. Si, dans des proportions raisonnables, de telles mutualisations méritent d'être encouragées, elles conduisent néanmoins ici à s'interroger sur la pertinence de deux parcours apparemment similaires dans les mentions *Droit de la santé* et *Droit social*.

Les interactions avec le domaine académique de l'économie de la santé ne font pas l'objet d'une exploration très approfondie. La dimension économie de la santé présente de façon pertinente dans le master est un premier élément encore limité. En outre, l'exploitation des données de masse en santé (*big data*) pourrait justifier davantage de collaboration avec des informaticiens, ce qui ne semble pas envisagé.

La pluridisciplinarité, qui identifie l'originalité de ce master, correspond aux deux secteurs de l'ancienne université Lille 2 (droit et santé) mais pourrait donc être élargie à des domaines académiques plus variés que ceux actuellement ciblés.

La place de la recherche en droit de la santé ne semble pas centrale dans cette formation.

S'il existe une volonté claire de professionnalisation, notamment à travers l'exigence de stages obligatoires en M1 et en M2, la prise en compte de débouchés professionnels n'apparaît pas suffisamment dans la conception pédagogique de la formation. Cela explique sans doute que l'usage effectif des possibilités de formation continue semblent pour l'heure limités : deux inscrits en 2016 pour le parcours DPS et un pour le parcours DMST.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est de qualité. Sa composition est variée sous l'angle des représentations académiques. Elle est également diversifiée puisqu'elle associe des enseignants-chercheurs et des professionnels de santé.

La formation dispose d'un conseil de perfectionnement. Il se réunit une fois par an et le dossier fait état de deux réunions à ce jour qui ont permis des ajustements de la maquette. Sa composition montre qu'elle tend à une

représentation des personnels enseignants, administratifs, des étudiants et des professionnels.

Les modalités du contrôle des connaissances sont classiques (épreuves écrites et orales ; contrôle continu et contrôle terminal).

Le suivi de l'acquisition des compétences s'organise autour du « portefeuille d'expériences et de compétences » (PEC), avec le rôle du BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle) et du SUAIO (Service commun universitaire d'information et de communication). La fiche RNCP est lisiblement rédigée et parfois plus précise que le dossier d'autoévaluation.

Un supplément au diplôme est présent au dossier.

La part du numérique dans la formation ne paraît guère développée, alors que l'exploitation du *big data* en matière de santé est un sujet d'avenir qu'il convient de développer.

### Résultats constatés

S'agissant des effectifs, la création récente de la mention ne permet pas de faire apparaître de résultats significatifs. Il convient d'attendre d'autres données pour les apprécier sur une durée plus importante et en tirer des enseignements. Pour l'heure, les tableaux en annexes sont peu clairs : ils distinguent mal le M1 et le M2 ainsi que les effectifs sur chacun des deux parcours du master. Les chiffres commentés dans le dossier ne recoupent pas ceux des tableaux en annexe.

Le devenir des diplômés n'est pas précisé du fait d'un manque de perspective. Il faut toutefois noter l'importance des poursuites en thèse par la Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) : sept actuellement.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Mise en œuvre pertinente et innovante de la pluridisciplinarité sur les questions de santé.
- Diversité des intervenants professionnels.

### Principaux points faibles :

- Positionnement du parcours *Droit et management de la santé au travail* par rapport au parcours *Droit de la santé en milieu de travail* du master *Droit social*.
- Manque de clarté quant à l'adéquation entre la formation dispensée et les débouchés visés.
- Volet international réduit.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre, à travers cette formation, de la pluridisciplinarité sur les questions de santé avec l'appui d'une équipe pédagogique diversifiée mérite d'être saluée. Cependant, la question de l'articulation du parcours *Droit et management de la santé au travail* avec le parcours *Droit de la santé en milieu du travail* du master *Droit social* doit impérativement être clarifiée. En outre, l'élaboration du contenu de la formation devrait être mieux mesurée à l'aune des attentes des milieux professionnels et des débouchés professionnels possibles afin de pouvoir offrir une véritable valeur ajoutée à ses diplômés dans un environnement très concurrentiel. L'ambition transversale de la formation est louable mais nécessiterait de mieux adapter la maquette de la formation à la diversité des publics visés. Plus spécifiquement, un renforcement de la place du numérique, spécialement de l'exploitation du *big data* en santé, devrait être opéré. Enfin, la dimension internationale de la formation mériterait d'être accrue et les partenariats institutionnels développés. Au regard de ces observations, un suivi approfondi de l'insertion professionnelle des diplômés est un enjeu crucial pour la pérennité de la formation.

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

## MASTER DROIT DES AFFAIRES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Au sein de l'Université de Lille, la Faculté des sciences juridiques politiques et sociales propose un master *Droit des affaires* qui, après une première année commune, se décline en six parcours distincts, à savoir *Droit de la distribution*, *Droit de la propriété industrielle*, *Droit des assurances*, *Droit du sport*, *Droit fiscal des affaires*, *Juriste d'entreprise* et *Management juridique des entreprises*. Ces différents parcours sont proposés en formation initiale classique, continue et en alternance.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation sont clairement affichés. Il s'agit de former des juristes de haut niveau dans le domaine du droit des affaires et plus spécialement en droit de la distribution, de la propriété industrielle, des assurances, en droit fiscal, en droit du sport et en droit de l'entreprise. La spécialisation qui intervient au niveau de la deuxième année de master (M2) est particulièrement bienvenue ; elle fait logiquement suite à une première année (M1) commune à l'ensemble des parcours, destinée à l'acquisition et à la consolidation des connaissances générales, à la fois théoriques et pratiques, relevant des fondamentaux du droit des affaires. Au terme de la formation, l'étudiant dispose de compétences générales et de compétences spécifiques correspondant aux objectifs mentionnés.
Afin d'assurer la lisibilité de la formation à l'égard des candidats, son intitulé est conforme à la nomenclature officielle des mentions de master. De fait, les intitulés des parcours correspondent à des champs de spécialisation en droit des affaires. La formation vise avant tout à offrir des débouchés professionnels en entreprise, en cabinets, voire au sein des diverses institutions.
Le contenu de la formation est donc en adéquation avec les objectifs affichés et les métiers visés.
Positionnement dans l'environnement
Au sein de l'établissement et du site, le master <i>Droit des affaires</i> présente un caractère singulier et s'articule de manière harmonieuse avec les autres mentions de master en droit, qu'elles soient généralistes ou spécialisées. Le master <i>Droit des affaires</i> est, par ailleurs, la seule formation proposée dans cette configuration au niveau régional.

La formation est adossée au Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP) et à ses équipes internes. Ainsi les responsables de parcours sont particulièrement impliqués en tant que co-directeurs du centre de recherche ou d'équipe ou encore de membres. L'articulation de la formation avec la recherche ne fait guère de doute.

On note par ailleurs des échanges avec les milieux socio-économiques en lien avec la formation ; mais peu de précision est apportée sur leur éventuelle formalisation.

Des accords de coopération ou des partenariats, adaptés à la finalité de la formation, ont déjà été conclus avec des établissements étrangers ; mais ils semblent surtout se développer de manière informelle et ne pas être institutionnalisés.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible et se présente de manière cohérente. Intervenant sur quatre semestres, la formation vise, en première année, à l'acquisition d'un socle commun. Pour ce faire, chaque semestre donne lieu à des unités d'enseignement fondamentales alliant enseignements magistraux et travaux dirigés, des unités d'enseignement de pré spécialisation et des enseignements de langues vivantes (deux langues), mais aussi en langues, par exemple la rédaction d'actes en anglais. À cela s'ajoute, de manière opportune, une unité libre à chaque semestre, laquelle concourt à la construction du projet personnel et professionnel de l'étudiant. Quant à la seconde année, elle comprend un tronc commun aux six parcours, des enseignements spécialisés et des éléments de professionnalisation ainsi qu'un ensemble d'éléments dédiés à favoriser l'internationalisation des diplômés et la consolidation de leur projet personnel et professionnel. Il existe ainsi une synergie entre les deux années de formation opérant une spécialisation progressive.

Dans la droite ligne de l'offre de formation de l'Université, le master vise également à favoriser le déploiement de démarches d'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage). Ainsi, la seconde année du master *Droit des affaires* est bâtie sur le principe de l'alternance sur la semaine afin de faciliter les contrats de professionnalisation. L'alternance n'est cependant pas encore très développée (entre 13 et 14 contrats de professionnalisation par an)

La formation permet également de proposer une formation à et par la recherche, notamment par l'encadrement efficace des travaux de recherche des étudiants, mémoires et soutenances. On note aussi l'organisation, via le laboratoire, de colloques et autres manifestations scientifiques auxquels les étudiants sont parties prenantes.

De manière générale, le recours à des méthodes pédagogiques fondées sur l'usage des outils numériques et des pédagogies innovantes est variable selon les parcours concernés. L'équipe pédagogique dispose cependant de salles informatiques pour assurer les formations au et par le numérique, pour organiser les tests de positionnement et les examens sur ordinateur.

L'organisation des enseignements et les aménagements prévus par le règlement des études permettent de tenir compte des contraintes spécifiques de certains étudiants, notamment les étudiants salariés.

Il n'existe pas de dispositif spécifique de mise à niveau.

### Pilotage

La formation est pilotée par le responsable de la mention, professeur des universités et les responsables de parcours, professeurs ou maîtres de conférences. En raison de la finalité professionnelle de la formation, mais aussi de sa dimension très pratique, une part importante des enseignements est assurée par des professionnels issus du monde socio-économique ou institutionnel. En M2, le nombre des intervenants issus du monde socio-économique représente plus de 60% des équipes pédagogiques.

Outre que les équipes pédagogiques se réunissent régulièrement, le conseil de perfectionnement apparaît comme un lieu privilégié de concertation. Cette forme d'organisation du pilotage paraît pertinente.

Dans le cadre de l'assurance qualité, l'observatoire de l'établissement prend lui-même en charge l'évaluation des formations et des enseignements. Cela étant, le faible taux de réponses aux enquêtes ne permet pas de tirer des résultats obtenus un réel enseignement.

### Résultats constatés

D'une manière générale, les effectifs du master *Droit des affaires* apparaissent en augmentation avec un important pic en 2015/2016. En deuxième année de master, le choix a été fait par les responsables de parcours de limiter le nombre d'inscrits (15-20 par parcours soit une centaine d'étudiants en tout), étant entendu que la sélection intervient à ce stade. Un tel choix se comprend au regard de l'objectif d'insertion professionnelle. Il reste qu'un nombre important d'étudiants, après une première année réussie, n'intègrent pas en deuxième année un des parcours de master à l'Université de Lille, sans que leur suivi soit assuré. L'on notera également que le nombre de dossiers de candidatures étudiés venant de toute la France est important (entre 200 et 400 selon les parcours), ce qui atteste d'une attractivité significative de la formation.

Les taux de réussite sont excellents en M2 jusqu'à être de 100 % dans certains parcours. Ils le sont moins en M1. Seulement deux ou trois étudiants poursuivent en thèse tous les ans. Le master a en effet une vocation professionnelle de sorte que le doctorat n'est pas la voie privilégiée par les étudiants. En dernière analyse, le taux d'insertion professionnelle est satisfaisant (89 % de taux d'insertion à trente mois pour la promotion 2012-2013).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Forte attractivité.
- Diversité des parcours proposés en droit des affaires.
- Architecture des enseignements favorisant la spécialisation progressive, l'alternance et la consolidation du projet personnel et professionnel de l'étudiant.

### Principaux points faibles :

- Peu de partenariats institutionnalisés avec des établissements étrangers.
- Manque de précision sur l'institutionnalisation des partenariats avec le monde socio-économique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master mention *Droit des affaires* de l'Université de Lille propose sans conteste aujourd'hui des parcours variés répondant aux besoins du milieu économique régional.

Des pistes nouvelles pourraient toutefois être exploitées dans le sens d'un développement de partenariats académiques et de création de doubles diplômes, tout particulièrement avec des établissements étrangers.

Dans le même esprit, le souci d'une ouverture plus sensible encore à l'international pourrait faire l'objet d'une attention toute particulière dans les années à venir.

Une réflexion mériterait également d'être menée sur les moyens d'améliorer encore la professionnalisation des formations en développant l'apprentissage, en allongeant la durée des stages obligatoires et en formalisant davantage les partenariats.

L'importance des effectifs de la première année et l'impossibilité de proposer un débouché à l'ensemble des étudiants au sein des parcours de la mention de l'Université de Lille en deuxième année devrait également conduire l'équipe pédagogique à s'interroger sur la nécessité d'un suivi particulier du devenir de ces derniers.

Enfin, même si l'objectif premier du diplôme, la poursuite des études en doctorat mériterait d'être valorisée.

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

## MASTER DROIT DU NUMÉRIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Intégré au champ de formation *Droit, économie, gestion* de l'Université de Lille, le master *Droit du numérique* est une formation spécialisée de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales qui se prépare en quatre semestres. La première année de master (M1) *Droit du numérique* a été ouverte à la rentrée 2015-2016. La seconde année de master (M2) est déclinée en deux parcours. Le parcours *Droit du cyberspace* est issu du M2 *Sécurité juridique et sécurité informatique dans les sociétés numérisées*, créé en 2000, auquel il s'est substitué. Depuis 2010, un parcours d'excellence proposé en partenariat avec l'Université de Murcie (Espagne) s'y ajoute : il permet l'obtention, par les étudiants qui le suivent, d'un double master franco-espagnol en *Droit des nouvelles technologies et biodroit*. La formation est délivrée en présentiel et en partie sous le régime de l'alternance en deuxième année. Elle est proposée en formations initiale et continue.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances et compétences délivrées par le master <i>Droit du numérique</i> sont présentées par le dossier d'autoévaluation comme étant bien décrites par le catalogue web de l'Université de Lille, la plaquette d'information créée à cet effet et le guide téléchargeable des études, notamment via le site Trouvermonmaster.com. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), annexée au dossier, permet également d'avoir ces informations.</p> <p>La maquette des cours du master, présentée en annexe du dossier d'autoévaluation, renseigne clairement sur les connaissances transmises lors de la formation. Si le contenu des cours du parcours de M2 <i>Droit du cyberspace</i> permet d'acquérir la spécialisation visée par son intitulé, c'est beaucoup moins clair au niveau de du M1 <i>Droit du numérique</i> puisque seuls deux des cours proposés sont en adéquation avec la finalité de la formation : les cours de <i>Patrimoine numérique</i> et de <i>Droit des médias et technologies de l'information</i>. Le premier, mutualisé avec le master <i>Droit du patrimoine</i>, dispensé sur un autre site de l'établissement (le site de Cambrai), n'aborde d'ailleurs pas exclusivement les seules problématiques liées au droit du numérique. Ces éléments expliquent que le M1 souffre d'un manque patent de lisibilité et d'attractivité, que souligne le dossier d'autoévaluation. Par ailleurs, le versant biodroit du parcours du double master franco-espagnol paraît quelque peu éloigné du profilage numérique et cyberspace du master.</p> <p>Les débouchés, en matière de poursuite d'études comme d'insertion professionnelle, sont portés à la connaissance des étudiants, tant avant que pendant la formation, grâce à divers outils efficaces. Ils paraissent globalement en adéquation avec la formation de M2 dispensée.</p>

## Positionnement dans l'environnement

Le master *Droit du numérique* se distingue dans l'offre de formation locale. En 2015, la cohérence de la formation a été renforcée par l'ouverture d'une première année de master.

Le dossier d'autoévaluation relève que de nombreuses autres universités développent des offres de formation comparables (hors parcours franco-espagnol en *Droit des nouvelles technologies et biodroit*). Il ne précise pas lesquelles et n'évoque pas la complémentarité ou la plus-value du master *Droit du numérique* de l'Université de Lille par rapport à celles-ci. Tout au plus suggère-t-il que les besoins croissants dans le domaine du numérique, notamment en matière de protection des données personnelles, écartent tout risque de redondance.

Le dossier met en exergue des liens académiques forts, ainsi que des partenariats fructueux, avec d'autres universités (y compris étrangères, comme l'Université de Murcie en Espagne), avec plusieurs équipes connues de recherche et avec les grands acteurs économiques locaux. La formation est donc bien adossée à la recherche ainsi qu'au monde professionnel sans que ces partenariats soient toujours institutionnalisés.

## Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du master *Droit du numérique* suscite quelques interrogations. Elle repose sur l'acquisition, en première année de master, de connaissances jugées fondamentales. Les matières, obligatoires ou à choisir parmi un panel de propositions, sont celles qui sont classiquement étudiées en première année de master *Droit privé*. Seuls deux cours ainsi que le Certificat informatique et internet (C2I) niveau 2 métiers du droit donnent une coloration plus « numérique » au contenu de la première année de master ; mais elle est insuffisante. La spécialisation progressive des connaissances est opérée en seconde année. Toutefois, quelques enseignements du parcours de M2 *Droit du cyberspace* sont *a priori* peu liés à la matière (*Les droits et obligations des personnes malades et des usagers du système de santé, Droit des nouveaux enjeux du corps humain*). On s'étonne également de la quasi-absence d'enseignement dédié au droit international au regard de l'intitulé de la formation.

En première année, la durée du stage obligatoire est limitée à un mois et ne donne pas lieu à la rédaction d'un rapport ce qui n'est pas de nature à faciliter l'insertion professionnelle des étudiants. En deuxième année de master, l'accent est opportunément mis sur la professionnalisation et la connaissance de l'environnement professionnel (interventions de professionnels, mises en situation professionnelle et stage obligatoire d'un à trois mois...). La possibilité de suivre la deuxième année de master en alternance sur un semestre (sur les deux à partir de la rentrée 2018), confère un caractère très professionnalisant à la formation.

La recherche est également bien présente, notamment via un projet de recherche collectif annuel, la rédaction d'un mémoire et un enseignement dédié à la recherche documentaire.

Les outils numériques traditionnels sont mis à la disposition des enseignants et intervenants (dont la plateforme *Moodle*). On relève d'intéressantes initiatives de pédagogies innovantes en deuxième année de master (développement d'un projet d'entreprise innovant sous forme de *serious games* et simulation de procès avec échange électronique des pièces).

L'internationalisation de la formation est importante grâce aux accords de coopération et partenariats signés avec diverses universités. Le double diplôme en M2 *Droit des technologies numériques et biodroit*, formation d'excellence mise en place en partenariat avec l'Université de Murcie, y contribue indéniablement. La mobilité entrante et sortante des étudiants est conséquemment très bonne, meilleure en seconde qu'en première année du master, ce qui s'explique par l'ouverture récente de celui-ci. L'offre de cours de langues est variée en première année, et naturellement forte dans le M2 franco-espagnol mais presque inexiste pour les étudiants qui ne suivent pas ce parcours. Le fait qu'un cours de dix heures y soit assuré en anglais ne comble que partiellement cette absence.

Le processus de validation des acquis, commun à toute l'Université, est mentionné mais insuffisamment détaillé.

## Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée. Pour une meilleure professionnalisation de la formation, elle intègre en M2 de nombreux intervenants extérieurs spécialisés dans le droit du numérique. Les responsabilités ne sont pas clairement exposées par le dossier d'autoévaluation.

L'équipe au complet se réunit une fois par an ; elle bénéficie par ailleurs des retours du conseil de perfectionnement organisé annuellement. Cela paraît suffisant s'il y a des échanges réguliers entre les différents

membres de l'équipe, ce qui paraît être le cas. Le conseil de perfectionnement associe des enseignants du master, des membres du personnel administratif et deux représentants des étudiants. Certaines de ses propositions ont été suivies d'effet, de même que les suggestions faites par des anciens étudiants devenus doctorants. Ces évolutions démontrent que le conseil de perfectionnement joue pleinement son rôle et que l'équipe pédagogique a une bonne capacité d'écoute. En revanche, il ne semble pas y avoir d'évaluation des enseignements par les étudiants en dehors du conseil de perfectionnement.

L'évaluation des connaissances et compétences est organisée conformément au règlement d'examen, sans que le dossier en précise ses modalités ou le fonctionnement des jurys. Le suivi de l'acquisition des compétences est en cours de réflexion et de mise en œuvre au niveau de l'établissement, mais l'équipe pédagogique du master paraît y être déjà sensibilisée.

### Résultats constatés

Le nombre des dossiers de candidatures reçus pour l'accès direct en deuxième année de master est conséquent. Il a presque été multiplié par 1,5 entre 2016-2017 (108) et 2018-2019 (153). Les effectifs du M2 ont été multipliés par deux entre 2013-2014 (11 inscrits) et 2016-2017 (22 inscrits, 23 l'année précédente), ce qui permet désormais d'atteindre la capacité d'accueil. Le double master franco-espagnol en *Droit des nouvelles technologies et biodroit* a accueilli 42 étudiants depuis sa création en 2010. Ces chiffres démontrent une bonne attractivité de la formation. Les effectifs sont comparativement beaucoup plus faibles au niveau de la première année de master, sans doute en raison de son ouverture récente (20 inscrits en 2015-2016 ; 24 en 2016-2017) et son caractère trop général.

Pour les années indiquées (2014-2015 et 2015-2016), les taux de réussite en deuxième année sont respectivement de 78% et 82%. Ils ne sont pas indiqués pour la première année.

Le suivi du devenir des diplômés et de l'insertion professionnelle réalisé par l'établissement est partiel et conséquemment peu significatif. Mais la forte demande du marché de l'emploi suite à l'entrée en application du Règlement européen général sur la protection des données personnelles (RGPD) en mai 2018 incite à penser que le taux d'insertion progressera à l'avenir, ainsi qu'en témoigne déjà l'augmentation des propositions de stage faites aux étudiants dans ce domaine.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Adéquation de la formation en deuxième année de master avec les besoins croissants du marché du travail en matière de protection des données personnelles.
- Internationalisation marquée, notamment grâce au double master franco-espagnol en *Droit des nouvelles technologies et biodroit*.
- Volonté de mettre en avant le caractère professionnalisaant du M2 *Droit du cyberspace* en développant notamment l'alternance.

### Principaux points faibles :

- Inadaptation de l'intitulé du master au parcours de M2 *Droit des nouvelles technologies et biodroit*.
- Spécialisation insuffisante de la première année de master *Droit du numérique* avec un contenu trop largement mutualisé avec d'autres enseignements.
- Durée du stage d'un mois trop courte.
- Effectifs encore assez faible en première année de master

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Droit du numérique* proposé par l'Université de Lille est une formation attractive au niveau de la deuxième année : professionnalisaante, adossée à la recherche, ouverte à l'international. On peut encore souligner le parcours d'excellence franco-espagnol en *Droit des nouvelles technologies et biodroit*. Si l'ouverture récente d'une première année de master *Droit du numérique* est logique et opportune, elle pâtit d'une trop forte mutualisation des enseignements qui grève sa lisibilité et son attractivité et d'un décalage entre l'intitulé de la mention et celui du parcours *Droit des nouvelles technologies et biodroit*. Dans ce contexte, l'adoption d'un intitulé unique pour les deux années de master, reprenant l'intitulé *Droit du numérique* de la formation afin de mettre en valeur sa logique « tubulaire », pourrait être une première piste. Le recentrage du contenu des cours de première année de master autour de cette thématique, par exemple dans deux unités d'enseignements obligatoires (une par semestre), irait dans le même sens sans trop peser sur les contraintes budgétaires évoquées par le dossier d'autoévaluation. La formation gagnerait également à allonger la durée du stage et à développer l'alternance.

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

## MASTER DROIT DU PATRIMOINE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Droit du Patrimoine* de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille a pour vocation de former des juristes spécialisés dans le droit de la culture et de l'art. Il s'inscrit dans un objectif de développement des territoires et plus précisément de celui de la ville de Cambrai, partenaire institutionnel de la formation.

Cette formation est, donc, dispensée au Centre universitaire de Cambrai. Une partie des cours est dispensée à distance.

Son ouverture est récente (2016/2017).

### ANALYSE

Finalité
<p>Constatant qu'une approche culturelle est encore trop négligée aujourd'hui dans les facultés de droit, l'Université de Lille a souhaité créer un master intitulé Droit du Patrimoine appuyé sur le nouveau Code du patrimoine au sein du Centre universitaire de Cambrai.</p> <p>L'objectif pédagogique du master <i>Droit du Patrimoine</i> est de former des juristes du patrimoine culturel, également munis d'un bagage culturel leur permettant de comprendre le contexte auquel s'appliqueront leurs compétences juridiques. Malheureusement, cet objectif n'est pas traduit par l'intitulé de la formation qui est une appellation utilisée, en général, pour désigner les formations tournées vers l'accompagnement juridique de la gestion patrimoniale. Ce problème d'affichage (de communication) a été perçu et les réflexions sont ouvertes, au sein de la formation, pour l'éradiquer.</p> <p>On retrouve toutefois cette même difficulté entre les objectifs affichés et le contenu généraliste de certaines unités d'enseignement. De même, le dossier lui-même entretient cette ambiguïté, lorsqu'il envisage les métiers visés, puisqu'il y est mentionné que « le master prépare aux métiers de la culture mais également aux métiers de commissaires priseur ou de conseiller en patrimoine ou même de notaire ».</p>

## Positionnement dans l'environnement

Cette formation est née de la volonté d'une collectivité territoriale (ville de Cambrai) souhaitant donner encore plus de visibilité à ses atouts historiques et culturels. Ainsi ont été ouvertes deux formations sur le site de Cambrai : création d'une bi-l licence *Droit/Histoire de l'art* et du master *Droit du patrimoine*.

Aussi, l'implication de la ville de Cambrai est forte (partenariat avec le Musée de Cambrai), mais elle doit être davantage au service des étudiants en aidant la formation à s'enraciner dans le tissu économique local. En effet, il semble que les liens avec les milieux économiques soient ténus.

Cette formation, par son originalité, n'a pas de doublon dans l'offre régionale. Un master, du même type, intitulé *Droit du patrimoine culturel* est délivré à l'Université de Paris Saclay. Dans la région, mais dans des domaines voisins, la faculté de Lettres de Valenciennes propose une licence *Histoire archéologie patrimoine* et la faculté de Lettres de Lille propose un master *Patrimoine et musées*. Le master *Droit du patrimoine* est donc le seul à proposer une formation à dominante juridique.

Le dossier note lui-même la difficulté des étudiants et des enseignants à participer à la vie des laboratoires situés à Lille. C'est pourquoi, il a été demandé la création d'une équipe de recherche à Cambrai rattachée au Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP) de Lille. Toutefois, il importe de veiller à ne pas cloisonner les étudiants sur un seul site, alors même que beaucoup d'entre eux proviennent déjà de la bi-l licence *Droit/Histoire de l'art* proposée à Cambrai.

Par ailleurs, aucun positionnement vers l'international n'est indiqué. Pourtant les partenariats internationaux entre les musées sont fréquents et les plus grandes places de ventes aux enchères ne se trouvent pas toutes en France (Londres, New-York, Asie...).

## Organisation pédagogique

Certaines matières classiques de la gestion juridique du patrimoine figurent dans la maquette. L'aspect patrimoine culturel fait l'objet d'enseignements spécifiques mais peut-être dans des volumes insuffisants pour apporter une véritable maîtrise des problématiques.

La première année (M1) se décline en deux semestres. Il propose d'une part, des unités fondamentales juridiques composées de cours obligatoires enseignés à distance avec pour certains des *Travaux dirigés* (TD) assurés en présentiel. Il s'ensuit que pour une discipline donnant lieu simplement à un Enseignement à distance (EAD), l'étudiant n'a aucun lien direct avec un enseignant.

Le M1 propose ensuite une unité *Patrimoine culturel* composée de cours obligatoires dispensés sur place.

On note une unité de *Langue vivante étrangère* mais seulement proposée pour l'anglais (20h). Ainsi malgré les enjeux culturels, l'enseignement des langues demeure très en retrait. S'y ajoutent enfin une unité projet personnel et professionnel sur laquelle le rapport est silencieux et une unité libre (activités physiques, activités culturelles).

Le premier semestre de seconde année (M2) est composé d'unités fondamentale et pratique : une unité fondamentale composée de quatre séminaires théoriques obligatoires et une unité pratique composée de trois séminaires pratiques (dont deux à distance). La distinction théorique/pratique n'est cependant malheureusement pas explicitée.

Le second semestre se décompose de la manière suivante : une unité obligatoire composée de trois cours dont deux à distance et de deux TD obligatoires ; et une unité de professionnalisation *Initiation à la recherche* composée d'une initiation à la recherche et d'un cours d'anglais (seulement) avec un mémoire ou un rapport de stage.

L'organisation pédagogique offre des éclairages approfondis et variés sur le droit du patrimoine culturel. Mais on peut craindre une absence de concrétisation des connaissances transmises.

Il n'y a pas de fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) annexée.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est fournie, variée et composée d'universitaires et de professionnels spécialistes de ces questions. Cependant, le rapport souligne tout particulièrement la difficulté à faire déplacer les enseignants-recherateurs sur le site de Cambrai. Cette difficulté se retrouve dans la composition du conseil de perfectionnement, composé d'un professeur et de deux étudiants car, selon le dossier, il n'y aurait pas assez d'enseignants-recherateurs pour former ce conseil. Des enseignants professionnels devraient par ailleurs y siéger.

Les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des crédits ECTS et du diplôme sont classiques mais le dossier ne comporte aucune mention sur la composition des jurys d'examen et de soutenance.

Aucun dispositif de mise à niveau ou de tutorat n'est prévu, ce qui est d'autant plus dommageable que plusieurs cours importants sont enseignés à distance et qu'aucun soutien n'est prévu à ce titre.

### Résultats constatés

Les effectifs de cette formation sont encore réduits (en 2016/2017 : dix étudiants M1 et dix étudiants en M2, ce qui est logique au regard de son caractère récent).

Il est intéressant de noter que, pour le M2, sur dix étudiants, neuf ont choisi la voie du stage et un étudiant la voie du mémoire de recherche, ce qui atteste de la motivation professionnelle des étudiants qui choisissent ce cursus.

Concernant l'insertion professionnelle, le caractère très récent de la formation ne permet pas de tirer de conclusions globales. Mais il est dit, et c'est très encourageant, que « nous avons su de façon occasionnelle qu'une étudiante était devenue médiatrice au Château d'Amboise, une autre a été embauchée par le Musée de Cambrai, deux étudiants ont pu entrer dans une étude de notaire et préparer le notariat grâce au master ». On constate donc que le master est reconnu par les professionnels du secteur visé, en adéquation avec les objectifs affichés de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation originale par son alliance entre le droit et la culture.
- Diversité des intervenants professionnels.
- Début de reconnaissance par les professionnels du secteur.

### Principaux points faibles :

- Cours à distance non encadrés.
- Ambiguité de l'appellation eu égard aux objectifs visés.
- Adéquation incertaine entre les enseignements dispensés et les débouchés visés.
- Faiblesse de l'offre de cours en langue étrangère au regard de l'objet du diplôme.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Droit du patrimoine* est une formation récente dont la qualité s'inscrira dans le temps et qui reste pour l'heure, à la lecture du dossier, encore difficile à apprécier. Elle offre une formation originale, mais cette originalité ne paraît pas encore assez assumée dans son intitulé et dans le contenu de certaines unités d'enseignement. Au regard du nouveau contexte réglementaire, il est désormais possible de repenser l'intitulé du master.

Dans cette perspective, il conviendrait de recentrer la formation autour des débouchés juridiques en lien avec le milieu culturel. Des enseignements tournés vers la concrétisation de ces connaissances mériteraient d'être rajoutés (par exemple, préparation aux concours permettant d'accéder à des postes culturels, présentation des acteurs culturels comme les fondations, etc...). Dans le même sens, une ouverture à l'international devrait être envisagée : les cours de langue devraient être renforcés en termes de durée et de diversité ; certains stages devraient pouvoir se faire à l'étranger.

Par ailleurs, sur la problématique spécifique due à la distance de Cambrai, par rapport à Lille, si le recours aux cours à distance est une bonne idée, il devrait donner lieu à une prise en compte des difficultés spécifiques qu'ils engendrent. Il peut être utile de faire des séances de regroupement, où des explications sont données en présentiel, soit sur le site de Cambrai, soit sur le site de Lille.

De même, un conseil de perfectionnement en visio-conférence est tout à fait possible et le site de Cambrai a déjà les installations requises puisque de nombreux cours se font de la sorte. Cela permettrait qu'un nombre suffisant d'enseignants-chercheur et de professionnels soit présent.

Enfin, il conviendra à l'avenir d'être très attentif aux taux d'insertion professionnelle des étudiants, afin de savoir si celle-ci est bien en adéquation avec les objectifs affichés de la formation.

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

## MASTER DROIT PRIVÉ

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Droit privé* est une formation en deux ans, ayant un objectif professionnel ou de recherche. Elle est délivrée par la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille. La première année est généraliste, la seconde année permet une spécialisation grâce à cinq parcours différents : *Études pénales et sciences criminelles*, *Études judiciaires et processuelles*, *Droit notarial*, *Droit des contrats et du recouvrement de créances* (parcours pouvant faire l'objet, sur sélection, d'un double diplôme *Finance/Droit* avec le master *Finance* délivré par la Faculté finance, banque, comptabilité de l'établissement) et *Droit privé approfondi*. Il s'agit d'un nouvel ordonnancement visant le regroupement de tous les masters de droit privé en un seul divisé en plusieurs parcours. La formation est ouverte en formation initiale, continue et en alternance. Le recrutement en seconde année donne lieu à une sélection sur dossier. Elle comprend un total de 516 heures d'enseignement en première année (546 heures si l'étudiant opte pour un enseignement libre facultatif de 30 heures) et de 205 à 392 heures d'enseignement en seconde année, selon le parcours choisi. Les enseignements ont lieu sur le campus de Lille.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances attendues sont très clairement exposées et les contenus des enseignements permettent de les acquérir.</p> <p>La majorité des parcours ont une vocation professionnelle. Le parcours <i>Droit privé approfondi</i> est le seul parcours de la mention ayant une finalité recherche et permettant la poursuite des études en doctorat. Néanmoins, les autres parcours peuvent également permettre la poursuite d'études en doctorat sur dossier. Ces informations, tout comme les débouchés professionnels, sont clairement indiqués et correspondent à la formation.</p> <p>La cohérence entre les enseignements et les objectifs scientifiques et professionnels est certaine. On peut regretter cependant que ne soit pas expliqué l'intérêt du double diplôme <i>Finance/Droit</i> dans le cadre du parcours <i>Droit des contrats et du recouvrement de créances</i>; seule la possibilité de ce double diplôme, accessible sur sélection de dossier, est mentionnée.</p>

## Positionnement dans l'environnement

Le master *Droit privé* est unique au sein de l'établissement et au niveau régional. Le parcours *Droit des contrats et du recouvrement de créances* est unique au niveau national. L'articulation avec d'autres mentions est possible dans une certaine mesure (le parcours *Droit privé approfondi* peut accueillir des étudiants de première année de master ayant suivi une formation juridique généraliste autre que celle délivrée dans la mention *Droit privé*).

L'interaction entre la formation et la recherche est très forte grâce à l'adossement du master au Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP).

L'environnement socio-économique est assez bien décrit et son interaction avec la formation est forte grâce à l'existence de relations suivies, d'accords institutionnels ou encore de partenariats avec des professionnels.

La coopération à l'international est, en revanche, peu développée : la formation peut bénéficier des accords de coopération conclus par le centre de recherche auquel elle est adossée et des dispositifs classiques de mobilité mis en place au niveau de l'établissement. Le master *Droit privé* ne dispose d aucun partenariat à l'international propre, ce qui explique une très faible mobilité.

## Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est très lisible. Un tronc commun et des cours optionnels permettant une spécialisation sont proposés en première année (M1). La seconde année (M2) est dédiée complètement à la spécialisation avec cinq parcours. La formation permet donc une spécialisation progressive. Le master *Droit privé* comporte un parcours *Droit privé approfondi* dédié aux métiers de la recherche. Ce parcours regroupe des étudiants couvrant l'ensemble des spécialités de droit privé. Cette absence de cloisonnement est sans aucun doute un atout de la formation garantissant une émulation et des échanges.

Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques. Le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) est bien décrit. Le dossier indique toutefois simplement que plusieurs parcours ont déjà donné lieu à des VAE mais que leur nombre reste faible.

La place de la professionnalisation est importante au sein de la formation avec un parcours *Droit des contrats et du recouvrement de créances* pratiquant l'alternance, l'intervention de professionnels dans la formation, l'organisation de mise en situation professionnelle des étudiants et l'obligation d'un stage en seconde année pour tous les parcours. On apprécie l'existence d'un accompagnement des étudiants dans leurs projets professionnels avec des enseignements dédiés et un stage facultatif en première année. Les stages sont donc bien présents suivis et évalués. L'appui du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) est classique. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est assez bien construite mais elle devrait être actualisée car le contrat de professionnalisation n'est pas considéré comme condition d'inscription à la certification (ce type de contrat est pourtant possible pour un des parcours de la formation).

Le lien fort entre la formation et la recherche grâce à des séminaires d'initiation à la recherche dans tous les parcours et à l'association des étudiants à des projets de recherche mérite d'être souligné. On apprécie l'existence d'heures consacrées à la formation par la recherche dès la première année, même si ces heures ne figurent pas explicitement dans la maquette et sont intégrées aux travaux dirigés, et dans tous les parcours de la seconde année, avec une prédominance pour le parcours *Droit privé approfondi* à vocation recherche.

Les étudiants bénéficient d'un environnement numérique traditionnel. Des outils pédagogiques numériques sont également décrits mais il n'est pas précisé si la formation y a recours.

On observe le recours aux pratiques pédagogiques innovantes comme les classes inversées et cas pratiques en seconde année. De tels dispositifs ne sont toutefois pas indiqués en première année.

La dimension internationale occupe une place non négligeable dans la formation par l'enseignement obligatoire d'une langue étrangère (dans les deux années) et par des enseignements en langue étrangère (M2). Les mobilités entrante et sortante sont favorisées mais l'effectif des étudiants étrangers inscrits dans la formation reste faible (autour de 8% en 2017). On peut regretter l'absence de précision quant à l'effectif des étudiants français ayant étudié à l'étranger.

## Pilotage

L'équipe pédagogique est bien diversifiée avec une composition presque exclusivement d'enseignants chercheurs en M1 et d'enseignants-chercheurs et de professionnels compétents en M2, ce qui se justifie par l'existence de parcours à vocation professionnelle. Le nombre d'intervenants professionnels peut paraître cependant élevé en M2 (plus de 50%) mais le volume horaire attribué à ces professionnels est raisonnable. Aucun professionnel n'intervient dans le parcours à vocation recherche, ce qui est logique.

Des rencontres régulières ont lieu entre les différents responsables de parcours et le responsable de la mention, au cours des pré-rentrées, des délibérations, de réunions, et au sein du conseil de perfectionnement. La présence des étudiants est effective uniquement au sein du conseil de perfectionnement. Celui-ci se réunit une fois par an et assure son rôle, comme le montrent les procès-verbaux de réunion.

Une évaluation de la formation par les étudiants est organisée mais les modalités ne sont pas décrites de sorte qu'il est difficile d'en tirer de réels enseignements. Le dossier souligne d'ailleurs que le faible taux de réponse aux évaluations les rend peu significatives.

Les modalités d'évaluation des étudiants sont assez bien décrites et sont classiques avec des examens terminaux écrits ou oraux, des contrôles continus et une soutenance de mémoire ou de rapport de stage selon le parcours choisi. Les jurys d'examen se réunissent traditionnellement à chaque semestre lors des deux années de formation. Des jurys spécifiques, bien décrits, sont constitués lors des soutenances de mémoire ou de rapports de stage.

On doit souligner la réelle possibilité d'acquisition de compétences transversales, telles que la maîtrise d'une langue étrangère et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le suivi des compétences est effectivement garanti grâce au déploiement d'un portefeuille de compétences, par la mise en place d'un module de Travaux dirigés (TD) dédié à l'identité professionnelle et par d'autres outils permettant la valorisation des atouts personnels.

Aucun avis ne peut être donné sur le supplément au diplôme qui n'a pas été fourni.

De véritables dispositifs d'aide à la réussite des étudiants sont mis en place, avec suivi personnalisé, tutorat et répartition en groupes de niveau. Une passerelle vers d'autres formations est possible après la première année. Aucune réorientation en M2 n'est envisageable, ce qui est compréhensible.

Les modalités de recrutement sont bien décrites et traditionnelles. La sélection en M2 se fait sur dossier et entretien. On peut cependant regretter l'absence de précision quant à la sélection existant au sein d'un des parcours et permettant d'accéder à un double diplôme (parcours *Droit des contrats et du recouvrement de créances*).

## Résultats constatés

Les effectifs sont très importants en M1 (effectifs constants, avec par exemple, 381 étudiants en 2016-2017). Ils sont moins élevés en M2 en raison de la sélection (une centaine d'étudiants, tous parcours confondus). L'attractivité de la formation ne fait pas de doute avec une progression régulière des effectifs.

Le taux de réussite est un peu faible en M1 (environ 56 %) et excellent en M2 (presque 100 %).

L'observatoire de la direction des formations de l'établissement assure le suivi des diplômés. Aucune indication n'est fournie quant à la collecte d'informations et aux enquêtes d'insertion professionnelle. Le taux d'insertion professionnelle est très bon (90 % sur 30 mois). Nombreux sont ceux qui poursuivent leurs études par des formations spécialisées pour préparer des examens ou concours. Ce constat est globalement cohérent avec les objectifs de la formation. On peut cependant regretter le faible taux d'étudiants poursuivant en doctorat, ce qui ne correspond pas en principe aux objectifs du parcours à vocation recherche.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Originalité de l'ordonnancement des parcours au sein d'une même mention avec notamment un parcours dédié à la recherche et un parcours *Droit des contrats et du recouvrement de créances*.
- Bonne adéquation des parcours aux débouchés professionnels.
- Forte attractivité de la formation.
- Bon taux de réussite des étudiants en seconde année.

### Principaux points faibles :

- Insuffisance des partenariats à l'international et de la mobilité internationale.
- Taux de réussite un peu faible en première année.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Droit privé* de l'Université de Lille est une très bonne formation qui bénéficie d'un certain nombre d'atouts. Il serait néanmoins intéressant de pouvoir mieux exploiter les différentes évaluations de la formation afin, notamment, de comprendre le taux de réussite un peu faible en première année. Il serait également appréciable d'apporter des précisions sur la possibilité d'un double diplôme *Finance/Droit* offerte par des parcours, en précisant davantage les modalités de sélection et la plus-value apportée, ce qui renforcerait certainement l'attractivité d'une formation unique au plan national. Une réflexion sur un renforcement des partenariats à l'international devrait être par ailleurs engagée. Ces différents éléments pourraient être utiles à la réorganisation de la formation suite à la transformation d'un parcours en mention à part entière (*Droit notarial*). Ils pourraient permettre de maintenir une forte attractivité du master *Droit privé*. Le faible nombre de poursuite en thèse devrait en outre être surveillé. Par ailleurs, un meilleur suivi des étudiants de première année qui n'intègrent pas la seconde année du master devrait être mis en place.

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

## MASTER DROIT PUBLIC

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Droit public* de l'Université de Lille est une formation en deux ans, pour les titulaires d'une licence, ouverte en formation initiale classique, continue et en apprentissage. La formation comprend une première année (M1) de droit public relativement générale avant une deuxième année (M2) déclinée en neuf parcours différents : *Droit de l'Union européenne* ; *Droit et politiques de défense et de sécurité nationale* ; *Droit de la mer et des risques maritimes* ; *Professions immobilières, construction, environnement, urbanisme et développement durable* ; *Droit public de l'économie* ; *Justice pénale internationale* ; *Droit public général et contentieux publics* ; *Fiscalité et finances publiques* ; et un parcours commun intégré *EuroJuriste* (en partenariat avec les universités de Saarbrücken et Warwick).

Les enseignements sont dispensés dans les locaux de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de Lille.

### ANALYSE

Finalité
<p>Pour chaque parcours, une pluralité de débouchés professionnels est possible. La finalité professionnelle de ce master est effectivement clairement mise en avant. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier permet également de cerner clairement les liens entre les compétences acquises dans la formation et les débouchés professionnels ainsi listés.</p> <p>Le tableau concernant la maquette de première année de master fait apparaître une grande diversité des cours dispensés, diversité qui mérite d'être saluée. Il est toutefois difficile de comprendre toute la logique qui anime la distinction entre les unités fondamentales de droit public et les unités de spécialisation. Ensuite, il est peu aisés de s'y retrouver pour comprendre l'articulation entre ces enseignements ainsi répartis et les parcours du M2 pour lesquels le périmètre disciplinaire et l'articulation des compétences avec les débouchés professionnels sont mieux marqués.</p>

## Positionnement dans l'environnement

L'articulation avec les cursus universitaires de la thématique au niveau local ou national est variable selon les parcours de M2. Pour plusieurs d'entre eux, l'existence de formations équivalentes ou proches, à proximité ou pas, n'est pas renseignée. Si certains n'ont pas encore noué de mutualisation avec des formations en proximité thématique (ainsi le M2 *Droit de la défense et de la sécurité nationale* avec le parcours en histoire, intitulé *Études de la guerre et de la sécurité*), d'autres ont des partenariats avec d'autres établissements proches, notamment l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille.

L'articulation de la formation avec la recherche repose sur un adossement à l'équipe d'accueil, le Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP), dont un sous-ensemble - l'équipe d'études et de recherches en droit public - est plus particulièrement dédié aux publicistes. Il existe par ailleurs une école doctorale *Sciences juridiques, politiques et de gestion* dans le cadre de laquelle les doctorants peuvent être accueillis. Pour les étudiants de M1 mais aussi ceux qui sont inscrits dans les différents parcours de M2, l'association à l'organisation de conférences thématiques leur permet de s'ouvrir sur des activités de recherche.

Des liens avec des professionnels sont clairement établis dans le cadre du parcours de M2 *Droit de la défense et de la sécurité nationale*. Mais la présence de professionnels dans la plupart des parcours ainsi que des liens institutionnels avec des juridictions régionales ou internationales (exemple de la Cour pénale internationale de La Haye aux Pays-Bas ou de la Cour européenne des droits de l'homme à Strasbourg) ou des institutions administratives locales manifestent également l'existence d'articulations avec des partenaires extérieurs. Des liens nombreux ont donc été tissés, ce qui est un atout pour la formation.

Selon les parcours, la coopération internationale est logiquement variable. Le parcours de M2 *EuroJuriste* (programme commun intégré), est structurellement construit sur un partenariat avec les universités de la Sarre (Allemagne) et de Warwick (Royaume-Uni). Le parcours *Droit de l'Union européenne* a également noué des liens avec ces trois universités mais la distinction d'avec le parcours commun intégré *EuroJuriste* n'est pas assez claire ; un autre partenariat du parcours *Droit de l'Union européenne* avec la Faculté des arts et sciences de l'Université de Montréal, ne permet pas d'en saisir la justification scientifique. Certaines tentatives n'ont pas toujours été couronnées de succès (échec pour le M2 *Droit de la mer et du risque maritime* d'un projet en collaboration avec l'Académie navale de Constantza en Roumanie).

## Organisation pédagogique

Le master *Droit public*, première année, comprend au premier comme au deuxième semestre des unités fondamentales de droit public et des unités de spécialisation. S'ajoute également une *Unité de langue vivante étrangère* au semestre 1 et une *Unité langues et cultures européennes* au semestre 2. Au semestre 1 existe une unité *Projet personnel professionnel*. Enfin, au semestre 1 comme au semestre 2 on trouve une *Unité libre*. Les unités fondamentales et les unités de spécialisation se distinguent de façon peu nette, si ce n'est que les premières sont accompagnées de travaux dirigés alors que les secondes ne le sont pas.

Le master *Droit public* deuxième année étant composé de neuf parcours distincts, il n'est pas toujours évident de voir une spécialisation progressive entre le M1 et ces différents parcours (comme avec le parcours *Justice pénale internationale* ou bien encore le parcours *Professions immobilières, construction, environnement, urbanisme et développements durables*).

L'apprentissage est prévu selon les parcours en M2, mais semble peu effectif. La possibilité de suivre le master en formation continue est possible ; mais l'organisation n'est pas précisée. La formation peut s'effectuer en présentiel et/ou à distance : mais là aussi le propos est général et n'est pas illustré. La même remarque vaut également à propos de la possibilité de recourir à la procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE). Si celle-ci est ouverte, il n'est pas fait état dans le dossier d'une mise en œuvre effective. Enfin, des aménagements sont prévus pour les publics spécifiques (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés).

La place de la professionnalisation et de la mise en situation professionnelle (projets et stages) varie selon les parcours de M2. La fiche RNCP est très détaillée. Elle présente les éléments de compétence acquis, les secteurs d'activité accessibles par les détenteurs du diplôme et décrit les maquettes. Au premier semestre du M1 une unité d'enseignement est dédiée au « projet personnel professionnel » (conçue sous forme de travaux dirigés). Ensuite, dans les différents parcours, des liens avec les milieux professionnels sont tissés mais ils varient en importance d'un parcours à l'autre. Des stages sont prévus, mais leur caractère obligatoire n'est pas systématique dans tous les parcours.

La place de la recherche dans l'organisation pédagogique varie selon que le parcours est orienté vers la

recherche ou présente une connotation professionnelle plus marquée. De manière générale, les étudiants sont invités à participer aux animations scientifiques du CRDP. Ils sont également amenés à participer à des exercices tels que des procès simulés qui sont formateurs pour le développement de l'argumentation juridique dans des environnements complexes. En outre, la rédaction de rapports de stage ou de mémoires de recherche est conçue comme une initiation pouvant conduire par la suite à une poursuite d'études en thèse.

Quant à la place du numérique et d'autres innovations pédagogiques, des formations permettent l'obtention du Certificat informatique et internet (C2i) sans que soit précisé si celle-ci est obtenue par tous les étudiants engagés dans ce master. De même, on relèvera l'absence des nouvelles technologies aux métiers du droit (par exemple, les *legal tech*) en M1.

En ce qui concerne la place de l'international dans l'organisation pédagogique, l'enseignement des langues étrangères est assuré. L'un des parcours, le parcours commun intégré *EuroJuriste* impose deux semestres sur quatre à l'étranger dans des universités partenaires (un semestre à l'Université de Sarrebrücken et un autre à l'Université de Warwick).

Quant à l'accueil d'étudiants étrangers en M1, il représente moins de 10 % des effectifs. La mobilité sortante, quant à elle, oscille entre deux étudiants (en 2013-2014) et 21 (en 2015-2016). En M2, les étudiants étrangers qui ne représentaient que 2 % des effectifs en 2013-2014 en représentent 26 % en 2016-2017 (en provenance essentiellement d'Etats africains selon le « top 5 nationalités »). Quant aux mobilités sortantes en M2, elles se limitent à une demi-douzaine selon les tableaux annexés.

### Pilotage

Il existe moins une équipe pédagogique pour l'ensemble de la formation qu'une équipe par parcours. La composition de ces équipes pédagogiques est de qualité. Elles sont riches et diversifiées. Elles associent des enseignants-recherches et des professionnels extérieurs à l'Université, intervenants sur le cœur de leur compétence. La présence de ces derniers varie en fonction du caractère professionnel plus ou moins marqué du parcours considéré.

Le dossier fait état de la présence d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention mais ne présente pas de comptes rendus de séances de ces conseils. Sa composition permet de mettre en présence des académiques, des personnels administratifs, des représentants des milieux socioprofessionnels et des étudiants de M1 et de chaque parcours de M2. Ce conseil se réunit en mars depuis 2016 avec des ordres du jour dont plusieurs points traitent des évolutions de maquettes.

L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est organisée à l'échelle de l'établissement mais sans que le dossier d'autoévaluation ne fasse état des mises en pratique dans le cadre de cette formation.

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences sont des plus classiques.

Le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) est un dispositif faisant l'objet d'un déploiement au niveau de l'établissement. Sa mise en œuvre est réalisée par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le Service universitaire d'accueil, d'information et d'orientation (SUAIO).

Les étudiants ont la possibilité de recevoir des conseils pour valoriser leurs compétences lorsqu'ils font acte de candidature. Des outils spécifiques sont mis à leur disposition sans que leur mise en œuvre ne soit illustrée.

Enfin, concernant les dispositifs spécifiques d'aide à la réussite, la rubrique n'est pas renseignée.

### Résultats constatés

L'observatoire de l'établissement (Observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille) fournit des données de manière périodique. En 2016-2017, 142 étudiants se sont inscrits en M1. Cet effectif est en baisse depuis l'année 2014-2015 (178 inscrits en 2014-2015 et 146 inscrits en 2015-2016). En M2, 144 étudiants y étaient inscrits en 2016-2017. Ce chiffre est en augmentation régulière depuis l'année 2014-2015 (106 inscrits, puis 128 inscrits en 2015-2016). Cependant, si l'on veut connaître les effectifs par parcours, l'exercice est rendu difficile car les chiffres cités ne concernent pas toujours les parcours dans leur configuration actuelle. Il est donc peu aisément d'établir une synthèse sur ce point. Plus spécifiquement la question du devenir des diplômés de M1 n'obtenant pas un M2 de la même mention mériterait analyse.

Le suivi des diplômés relève de données produites par l'observatoire de l'établissement et concerne les poursuites d'études ainsi que les taux d'insertion mais sans que l'autoévaluation ne se soit saisie de la question pour en tirer des enseignements.

Concernant l'insertion professionnelle, le dossier fait essentiellement référence aux différents métiers vers lesquels les étudiants de la formation peuvent théoriquement candidater. Un tableau annexé au dossier donne quelques chiffres mais ils sont peu fournis et ils sont anciens (ils concernent les années : 2012-2013 et 2013-2014). Il est fait état d'un taux d'insertion à 30 mois de 96 %. Mais en même temps, plus de 20 % des répondants se disaient non satisfaits de la formation de M2 (17 sur 82). La lecture de ces données n'est pas aisée.

Un tableau annexé présente, à propos des poursuites d'études, des chiffres anciens (années 2012-2013 et 2013-2014). Les poursuites d'études (n+1) représentaient en 2013-2014 (derniers chiffres connus) 48 étudiants sur 101 diplômés (avec un taux de répondants était de 81 %). Pour 14 d'entre eux, il s'est agi de préparer des concours de l'administration. Pour trois seulement, il s'est agi d'une poursuite en doctorat.

De manière générale, la poursuite en thèse ne semble concerner qu'une faible minorité des diplômés de ce master (six étudiants en 2012-2013 et trois étudiants en 2013-2014).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité de la formation.
- Diversité et originalité de certains des parcours de M2 en adéquation avec des débouchés ciblés.
- Rapports nourris avec les milieux socio-économiques.

### Principaux points faibles :

- Pilotage éclaté entre les différents parcours de M2.
- Manque de lisibilité de l'articulation entre la première et la seconde année du master ainsi qu'entre certains parcours de M2.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Droit public* présente de nombreux atouts. Le dossier recense de nombreux débouchés professionnels pour les diplômés de ce master en lien avec la diversité des parcours de M2.

S'agissant des recommandations, on ne peut que souhaiter l'instauration d'un véritable pilotage cohérent pour l'ensemble de la mention et d'une meilleure articulation de la première année et des parcours de seconde année, et encourager une réflexion sur le parcours *EuroJuriste* et son articulation avec les autres parcours de M2, qui pourrait, par sa spécificité, renforcer l'attractivité de l'ensemble.

Par ailleurs, l'introduction d'une formation aux outils modernes du numérique en première année serait appréciable. Au niveau de l'établissement, une amélioration du suivi de l'insertion professionnelle serait nécessaire et pourrait sans doute être complétée par la gestion interne à la mention d'un réseau de diplômé. De manière plus spécifique la question des étudiants diplômés en M1 mais ne poursuivant pas en M2 de l'établissement, mériterait de faire l'objet d'un suivi. Enfin, la faiblesse des poursuites doctorales mériterait aussi une attention particulière.

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

## MASTER DROIT SOCIAL

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

S'inscrivant dans une longue tradition, le master *Droit social*, dispensé par l'Université de Lille au sein de la Faculté de sciences juridiques, politiques et sociales propose sur deux ans une formation au droit social avec la particularité de proposer trois parcours à compter de la seconde partie de la seconde année (M2) : les parcours *Droit du travail*, *Droit de la protection sociale* (créé récemment) et *Droit de la santé en milieu de travail*.

Les cours sont dispensés en présentiel sur le site de la Faculté en formation initiale classique ou formation continue en contrat de professionnalisation. Afin de permettre le bon déroulement des contrats de professionnalisation, la semaine est divisée en deux temps, l'un dédié aux cours et l'autre à l'entreprise. Une présence en entreprise de minimum quatre mois est exigée en M2. Le master *Droit social* qui, à ce jour, n'opère un processus de sélection qu'au stade du M2, poursuit une orientation à vocation professionnelle mais exige néanmoins la rédaction d'un rapport de stage et d'un mémoire. Le master forme essentiellement des juristes d'entreprise capables d'accompagner l'employeur dans la gestion quotidienne des relations de travail.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs du master sont clairement explicités : former des juristes dans le secteur privé ou public maîtrisant parfaitement les règles du droit social. La première année (M1) permet de délivrer l'ensemble des connaissances fondamentales pour comprendre les règles qui régissent la relation de travail et la protection sociale. Les objectifs de chaque parcours de deuxième année sont très bien décrits. Une liste de compétences acquises est dressée pour chaque parcours. Cohérente eu égard aux objectifs du master, la maquette propose aux étudiants les enseignements nécessaires pour acquérir les compétences professionnelles attendues permettant de postuler à des emplois d'encadrement en droit social.</p> <p>Les débouchés en matière de métiers sont déclinés en termes de secteur d'activités et de types d'emplois. L'accent mis sur les contrats de professionnalisation atteste de l'inclinaison professionnelle du master. Le dossier fait assez peu mention de poursuites d'études doctorales. On peut néanmoins formuler quelques remarques. L'exigence de la rédaction d'un rapport de stage et d'un mémoire est plutôt contradictoire eu égard à l'inclinaison affichée. Plutôt tourné vers l'entreprise, le master forme probablement peu d'étudiants susceptibles d'être recrutés par des syndicats (listés néanmoins dans les débouchés). De même, les compétences propres au secteur public – cité comme un débouché - ne sont pas délivrées par le master. En revanche, le métier</p>

d'avocat n'est pas mentionné dans le dossier, ce qui est surprenant s'agissant d'un débouché classique d'un master *Droit social*.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement géographique du master *Droit social* est excellent puisqu'il n'en existe aucun autre dans le nord de la France. Par ailleurs, la présence d'un master *Droit social* dans un bassin économique de grande taille est indispensable afin de répondre aux besoins économiques.

Le positionnement thématique est intéressant. Par rapport aux autres masters de droit social existant en France, la particularité du master de Lille est de proposer trois parcours spécifiques : *Droit du travail*, *Droit de la protection sociale* et *Droit de la santé en milieu de travail*. Le parcours *Droit du travail* est classique ; celui de *Droit de la protection sociale* est récent et répond à de nouveaux besoins. En revanche, le parcours *Droit de la santé en milieu de travail* est problématique en raison de l'existence d'un parcours *Droit et management de la santé au travail* dans le master *Droit de la santé* dans la même Université. Outre la proximité des intitulés, on remarque une mutualisation de l'ensemble des cours entre les deux parcours avec une identité des intervenants.

Le master est organisé en partenariat avec des entités publiques qui contribuent à son développement (Institut des sciences du travail, Institut de médecine du travail, École nationale supérieure de sécurité sociale – EN3S). On peut regretter que les partenariats avec le secteur privé, s'ils existent de manière informelle, ne soient pas plus structurés et officialisés.

Sur le plan de la recherche, le master est en lien direct avec le Centre de recherche droits et perspectives du droit (CRDP) qui possède une branche en droit social.

La coopération internationale est assez limitée. Des liens existent cependant avec l'Université de Gand (rencontre annuelle autour d'un thème).

### Organisation pédagogique

Le master est structuré de manière cohérente et lisible. Il permet une spécialisation progressive. Ainsi, la première année, consacrée aux compétences fondamentales, se divise en unités d'enseignement obligatoires et unités d'enseignement de spécialisation. Chaque unité obligatoire comprend quatre cours par semestre. Les enseignements laissent une place, à juste titre, à l'économie. L'unité de spécialisation repose sur un système de cours optionnels. La seconde année est construite sur un tronc commun (cours d'octobre à janvier) avant que les étudiants ne se répartissent entre les trois parcours. Les enseignements acquièrent une portée plus pratique lors de cette seconde partie d'année. La maquette invite cependant à se demander si la spécialisation n'arrive pas trop tardivement. Par ailleurs, il n'y a pas d'enseignements en comptabilité/gestion.

On note une politique active de contrats de professionnalisation. Au cours des deux dernières années renseignées (2016-2017 et 2017-2018), il y avait respectivement 16 et 14 contrats. D'autres éléments de professionnalisation apparaissent. Ainsi, au niveau M1, six heures de *Travaux dirigés* (TD) sont consacrées au projet personnel et professionnel au premier semestre (découverte d'un métier, CV, lettre de motivation, entretien d'embauche). Les enseignements dispensés par des professionnels (dont on ne connaît pas la proportion) ainsi que la réalisation de stages (optionnel en M1 et obligatoire en M2 : durée minimale de 4 mois) contribuent à la politique de professionnalisation du master.

Le M2 comprend dans chaque parcours un module consacré à la recherche. Y sont demandés : la rédaction d'un mémoire ; la réalisation de veilles juridiques et l'alimentation de carnets de recherche en ligne. Enfin, les étudiants sont associés aux colloques de l'équipe de droit social.

La place du numérique et des autres innovations pédagogiques dans le master est relative. Si l'Université offre un soutien en ce domaine, le dossier ne fait pas état de l'utilisation qui en est faite dans le master. Il est néanmoins indiqué que les étudiants sont invités à participer à des jeux de rôle et sont associés à un « cabinet d'avocat virtuel ».

La place de l'international est également relative. Les étudiants sortants sont en petit nombre (exclusivement en M1 – de un étudiant en 2012/2013 à quatre en 2015/2016) et les étudiants entrants sont également peu nombreux (aucun en 2012/2013 et trois en 2015/2016). Le master offre cependant des cours de langue étrangère pour des volumes substantiels (30h en M1, 15h dont cinq en auto-formation en M2).

## Pilotage

L'équipe pédagogique est de qualité. Elle est composée d'universitaires et de professionnels, mais selon des proportions qui ne sont pas précisées. S'agissant des universitaires, l'équipe comprend essentiellement des universitaires de droit privé mais, assez logiquement, est faite une place à d'autres disciplines (médecine/santé, gestion, économie...). On peut toutefois s'étonner qu'aucun enseignant-chercheur spécialiste du droit de la protection sociale ne fasse partie de l'équipe, alors même qu'un parcours dédié a été créé. S'agissant des professionnels, ils sont avocats en droit social, inspecteur du travail ou de la protection sociale, responsables juridiques, médecins du travail.

Le pilotage du master est toutefois assez flou. La mention de master ainsi que chacun des trois parcours sont dirigés par un enseignant-chercheur. Il n'est toutefois pas indiqué comment s'organise la gouvernance. Par ailleurs, l'équipe pédagogique ne semble être réunie que le jour de la rentrée et lors des délibérations.

Le comité de perfectionnement fonctionne de manière efficace (avec compte-rendu de réunion annuelle). Les professionnels y participent. Il a permis de mettre en œuvre certaines améliorations (création de cours ou abandon des exposés).

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences sont classiques. En M1, les matières assorties de TD font l'objet d'un contrôle continu. Les matières non assorties de TD font l'objet d'un examen terminal écrit ou oral. En M2, chaque enseignement donne lieu à une épreuve orale, écrite ou encore à un contrôle continu d'une durée maximale de deux heures. Le mémoire et le stage donnent lieu à une soutenance orale devant un jury composé au minimum du directeur de mémoire et d'un suffragant.

## Résultats constatés

Les effectifs sont en légère progression en M1 : 137 inscriptions en 2013/2014 ; 146 inscriptions en 2016/2017. En M2, pour l'ensemble des parcours, les effectifs ont de façon globale progressé : 53 inscriptions en 2013/2014 ; 72 inscriptions en 2016/2017. Cette progression s'explique par la création du parcours protection sociale en 2017.

Après le M2, le taux de poursuite d'étude est d'environ un tiers du nombre de diplômés. L'objectif alors principalement poursuivi est d'acquérir une double compétence soit en développant ses connaissances juridiques dans un champ autre que le droit social soit en développant ses connaissances en dehors du droit.

Le temps d'accès moyen au premier emploi à l'issue du M2 est de sept mois en 2012/2013 et de six mois en 2013/2014. À horizon 30 mois, le taux d'insertion professionnelle est de 95 % en 2012/2013 et de 88 % en 2013/2014 mais ces chiffres sont difficiles à analyser compte-tenu du petit nombre de répondants. Les enquêtes réalisées pour 2012/2013 et 2013/2014 montrent que les emplois occupés sont d'abord de niveau cadres, puis de niveau professions intermédiaires et enfin une petite minorité (deux étudiants chaque année) de niveau employés.

Ces données collectées en interne par les services de l'Université suscitent plusieurs remarques. Premièrement, la formation est attractive tant en M1 qu'en M2. On note néanmoins une grande déperdition des effectifs entre les deux années – près de 50 %. Deuxièmement, le taux de professionnalisation est encore modeste par rapport aux effectifs et le taux de poursuite élevé d'études mériterait une analyse plus approfondie. Ces taux peuvent sembler en contradiction avec la politique de professionnalisation du master. Troisièmement, il serait utile d'avoir accès à des données d'insertion plus fines, en particulier, par parcours, car les trois parcours correspondent à des marchés de l'emploi très différents.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- La bonne attractivité du master.
- L'originalité des parcours de M2 répondant à des besoins territoriaux et nationaux.
- Les solides partenariats avec des entités publiques.

## Principaux points faibles :

- Le caractère assez tardif de la spécialisation qui n'apparaît qu'en deuxième partie de M2.
- Le positionnement problématique du parcours *Droit de la santé en milieu de travail* au regard du parcours *Droit et management de la santé au travail* dans le master *Droit de la santé*.
- L'absence de précision sur la place des intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Droit social* de l'Université de Lille est une formation solide et attractive. Il serait peut-être intéressant d'avoir une vision plus globale du master (M1/M2), en affinant la maquette du M2 car la spécialisation arrive sans doute un peu tard. A cet égard, la grande déperdition d'étudiants entre le M1 et le M2 est à prendre en compte afin d'en comprendre les raisons et de pouvoir y remédier.

Par ailleurs, des enseignements en comptabilité/gestion complèteraient utilement cette formation tournée vers l'entreprise.

Enfin, compte-tenu de la mutualisation des cours et de l'identité des intervenants dans les parcours *Droit de la santé en milieu de travail* du master *Droit social* et *Droit et management de la santé au travail* dans le master *Droit de la santé*, il convient de s'interroger sur la légitimité du maintien de deux parcours relatif à la santé au travail au sein de l'Université de Lille.

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

## MASTER HISTOIRE DU DROIT ET DES INSTITUTIONS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Histoire du droit et des institutions*, de l'Université de Lille délivré au sein de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, ne comprend qu'un seul parcours réparti sur quatre semestres. Il est centré sur un seul et même domaine académique qui relève principalement d'enseignants-chercheurs en histoire du droit. Il a une dimension recherche et une dimension professionnalissante, avec notamment avec une unité de professionnalisation au quatrième semestre. Ses débouchés sont essentiellement l'Université (carrière d'enseignant-chercheur ou de chercheur), mais également les métiers du palais et la préparation de certains concours administratifs (police, gendarmerie).

### ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences sont diffusés de manière très générale (forum, salon, pré-rentrée) sans qu'il soit fait état de communication directe de documents auprès des étudiants.</p> <p>Le contenu de la formation apparaît conforme aux objectifs.</p> <p>Les débouchés visés par le master sont clairement énoncés et correspondent aux enseignements proposés.</p> <p>Le dossier fait par ailleurs état de la mise en place de certificats universitaires sans que l'on sache si ce cadre a été appliqué à certains des enseignements dispensés dans ce master. Les éléments d'informations rapportés ne sont donc pas mis dans la perspective du diplôme.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Il est précisé que ce master est le seul existant dans la région des Hauts-de-France et n'est donc en concurrence avec aucun autre master. Au niveau national, le nombre de masters d'histoire du droit est assez faible ; il est pertinent qu'il en existe un par grande région administrative.</p> <p>Ce master, rattaché à l'École doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion, est adossé à une Unité mixte de recherche (UMR) – le Centre d'histoire judiciaire. De plus, deux chercheurs du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) dispensent des enseignements dans ce master et assurent des directions de</p>

mémoires. Le dossier ne précise toutefois pas les manifestations auxquelles les étudiants du master auraient été associés.

Un lien non formalisé existe avec la Bibliothèque Mazarine, ce qui permet aux étudiants de découvrir ses collections et d'assister à des séminaires d'études dans ce prestigieux établissement. Aucun autre partenariat n'étant précisé, les liens avec le monde socio-économique et culturel apparaissent ténus.

Il n'y a pas d'accord de coopération avec des établissements étrangers. Mais il convient de souligner que le master accueille néanmoins des universitaires d'autres pays pour l'enseignement de l'histoire des systèmes juridiques européens.

### Organisation pédagogique

La formation sur les quatre semestres s'organise autour d'enseignements comprenant des unités dites majeures, des travaux dirigés obligatoires, des unités d'approfondissement et des unités dites complémentaires. On note l'existence d'une unité d'expérience au premier semestre (avec une initiation à la recherche et un projet professionnel personnalisé) et une unité de professionnalisation au quatrième semestre (avec un mémoire ou un stage). Certains enseignements sont mutualisés avec d'autres masters, essentiellement en première année (M1).

L'ensemble peut sembler toutefois assez disparate. Les cours d'histoire du droit voisinent avec des cours de droit positif qui sont d'ailleurs obligatoires. Or, leur présence peut sembler un peu curieuse car sans rapport avec l'intitulé du master. Il s'agit en réalité d'offrir aux étudiants une formation qui leur permette de préparer certains concours ou examens professionnels que des cours uniquement centrés sur l'histoire du droit et des institutions ne leur permettraient pas. La maquette de première année devient alors plus facile à comprendre : les unités majeures portent sur l'objet que recouvre l'intitulé du master et les unités d'approfondissement sont très probablement des cours de droit positif mutualisés. Ce n'est qu'avec la seconde année (M2) que l'on entre vraiment dans le cœur de la matière. C'est effectivement là que les cours d'histoire du droit sont déclinés de façon beaucoup plus large. Ils sont centrés sur l'histoire de la justice. Sous cet aspect, on est surpris de voir que celle de la justice administrative en France ne fait pas l'objet d'une étude particulière. Inversement, on ne saisit pas très bien la justification d'un enseignement de *Défense, sécurité, information, désinformation* (cours mutualisé avec un autre M2).

Il est précisé que la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) devrait être actualisée. Elle est effectivement assez lacunaire.

Il n'y a pas de supplément de diplôme joint au dossier.

En dépit de la possibilité donnée, il n'y a pas eu de Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de Validation des acquis personnels et professionnels (VAPP). Le dossier ne fait pas état de mesures spécifiques permettant l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières.

Au chapitre « projets » et « stages » dans la formation, le dossier s'en tient à des observations générales sans précision, si ce n'est l'existence effective d'un stage.

La place de la recherche est assurée au sein de la formation par des enseignements spécifiques répartis sur les quatre semestres. Le premier semestre propose une initiation à la recherche sur cinq heures de Travaux dirigés (TD) complétée au second semestre par une formation à la recherche également sur cinq heures de TD. La seconde année de formation accentue cette dimension avec une unité de formation à la recherche de 22 heures au troisième semestre et la rédaction d'un mémoire au quatrième. À ces enseignements spécifiques, dont l'existence peut être saluée, s'ajoute l'intervention dans l'équipe pédagogique de deux chercheurs CNRS qui encadrent d'ailleurs des mémoires.

En ce qui concerne la place du numérique et d'autres innovations pédagogiques, le dossier reprend visiblement le cadre général sans en préciser l'application dans le cadre du master. Le dossier souligne seulement que ces apprentissages alternatifs se font dans le cadre de séminaires d'ouverture (ressources documentaires électroniques) ou juridiques (désinformation) sans indiquer ce qui est véritablement mis en place.

Un cours de langue est prévu à chaque semestre. Le dossier évoque aussi une mobilité entrante et sortante des étudiants tout en précisant que cela concerne toutes les formations, donc sans spécificité quant au master visé.

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend pratiquement uniquement des enseignants-chercheurs et de chercheurs du CNRS. Les volumes horaires de chacun restent dans des proportions raisonnables.

Il existe un conseil de perfectionnement qui ne comprend pour l'essentiel que des académiques à l'exception d'une personne venant des archives départementales ; n'y siège apparemment aucun étudiant. Son rôle est exposé de manière sommaire (bilan des enseignements et évolutions de la maquette). La périodicité de ces réunions n'est pas mentionnée dans le dossier. Aucun compte-rendu n'est annexé.

Aucune donnée propre au master n'est rapportée concernant les modalités de suivi des effectifs et des diplômés.

Enfin, en ce qui concerne l'évaluation des connaissances et des compétences et le suivi de l'acquisition de compétences, le dossier ne fait pas état d'éléments spécifiques pouvant être rattachés à la formation concernée.

### Résultats constatés

En ce qui concerne les effectifs, les chiffres en première année paraissent très faibles au regard des données fournies par l'Observatoire (l'annexe fait apparemment état d'un seul inscrit sur la période d'évaluation ce qui interroge). En deuxième année les effectifs ne sont pas très réguliers (ils sont faibles en 2013-2014 : dix inscrits ; puis doublent l'année suivante (21 inscrits) pour diminuer un peu par la suite : 19 inscrits en 2015-2016 et 16 en 2016-2017). Ces chiffres ne sont pas commentés dans le dossier.

Le rapport évoque une fiche de l'Observatoire de l'établissement reprenant le « taux de poursuite d'études et le taux d'insertion issus des enquêtes de devenir et/ou de suivi de parcours » en indiquant que ces éléments ne sont pas parvenus aux responsables.

Des poursuites en thèse sont signalées. Elles sont au nombre de six pour l'année 2012-2013 et de cinq pour l'année 2013-2014, ce qui apparaît assez remarquable.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Dimension recherche valorisée dans la formation et un nombre remarquable de poursuite en thèse.
- Formation très complète en histoire du droit.
- Ouverture internationale de la formation.

### Principaux points faibles :

- Peu de lisibilité sur le devenir des étudiants en dehors des poursuites en thèse.
- Partenariats institutionnels trop peu nombreux.
- Dossier peu étayé qui ne permet pas d'évaluer la formation dans toutes ses dimensions.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :

Si cette formation a toute sa place dans l'offre de formation de l'Université de Lille, il serait toutefois souhaitable d'officialiser et de renforcer les partenariats existants. Le devenir des étudiants mériterait également d'être plus étayé et les enseignements des enquêtes tirés. De même les faibles effectifs en M1 devraient conduire à s'interroger sur l'équilibre du diplôme et sur l'utilité d'un renforcement des liens avec, notamment, le master *Droit du patrimoine*.

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

## MASTER SCIENCE POLITIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Science politique* existe depuis quinze ans à l'ancienne Université de Lille 2, à la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales.

Depuis 2014, avec l'ouverture d'une licence sur trois ans de science politique dans cette université, ce master s'inscrit au cœur d'une filière licence, master, doctorat (L-M-D) en science politique. La maquette du master a été repensée et mise en œuvre en 2017-2018.

Après une première année (M1) commune, la deuxième année de master (M2) comprend six parcours, dont l'un en apprentissage : *Métiers de la recherche* (MRSP), *Management des collectivités territoriales* (MCT) (en apprentissage), *Communication publique et démocratie participative* (CPDP), *Ingénierie de projet en politiques urbaines* (IPPU), *Solidarité internationale et action humanitaire et crises* (SIAHC), *European Union policies and project management* (EUPPM).

### ANALYSE

Finalité
<p>La formation dispensée dans ce master vise à préparer à certains métiers de la science politique dans plusieurs secteurs ciblés : les collectivités, les acteurs de l'Europe, l'humanitaire, la communication publique/concertation, la recherche.</p> <p>Les enseignements paraissent être en adéquation avec cet objectif.</p> <p>Le dossier, et notamment les tableaux qu'il présente, permettent d'être bien renseigné sur les compétences que les étudiants acquièrent à l'issue de leur formation dans les différents parcours de ce master. Un travail approfondi a été effectué sur cette question. On peut formuler la même remarque concernant les débouchés professionnels visés clairement identifiés. Le contenu de la formation semble en adéquation avec ces derniers.</p>

## Positionnement dans l'environnement

Les différents parcours proposés dans le M2 ne sont pas sans équivalents dans les offres de formation au plan national, ni même parfois dans l'environnement régional : c'est notamment le cas des parcours *Management des collectivités Territoriales - MCT-* (concurrence avec l'Institut d'administration des entreprises – IAE - et l'Institut de préparation à l'administration générale – IPAG), *Communication publique et démocratie participative – CPDP –*, (formation de l'Université proche en information-communication) ou encore *Ingénierie de projet en politiques urbaines – IPPU –* (proximité thématique avec le parcours *Ville et projets* du master *Urbanisme et aménagement* de l'établissement). Le dossier souligne toutefois une formation plus orientée vers la science politique par rapport aux offres concurrentes au niveau régional. Quoi qu'il en soit, on peut se demander si cette offre n'est pas quelque peu surdimensionnée à la fois par rapport aux candidats potentiels, et par rapport aux besoins de l'économie. Les différences de formation entre les diverses institutions d'enseignement supérieur sont-elles suffisamment marquées, et visibles pour les étudiants ? Correspondent-elles bien à des besoins réels en termes d'employabilité ? Il serait intéressant d'avoir une étude approfondie sur les profils de poste sur lesquels sont réellement recrutés les diplômés de ce master et de vérifier ainsi si la formation académique rencontre les attentes du marché de l'emploi. Cette confrontation peut conforter l'existant ou inviter à explorer d'autres pistes. Le dossier ne permet pas de savoir si cette réflexion a été menée de façon systématique. On peut également se demander si des synergies ne pourraient pas être trouvées ou renforcées avec les institutions locales qui délivrent des formations voisines, afin d'éviter les redondances et de favoriser les mutualisations (lesquelles peuvent aider à réduire les coûts de fonctionnement).

Le master est adossé à une Unité mixte de recherche (UMR), le Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales (CERAPS), qui est un laboratoire reconnu en science politique. Cet environnement est propice au développement d'une activité scientifique de haut niveau.

Les différents parcours entretiennent des relations propres avec leur environnement professionnel ou académique. Les développements qui sont consacrés à ce point dans le dossier ne permettent toutefois pas de mesurer leur intensité. On note qu'ils varient en nombre et en qualité selon le parcours considéré.

Il est fait état dans le dossier d'un partenariat spécifique avec l'Université de Montréal (Canada), mais plutôt en matière de direction de thèse. Il ne semble pas y avoir de politique de développement en la matière au niveau du master (stages à l'étranger ; semestres dans des universités partenaires).

## Organisation pédagogique

En M1 coexistent au premier semestre (S1) des enseignements fondamentaux, des enseignements complémentaires, des expériences de recherche et professionnalisation et des enseignements d'ouverture. Au S2, des parcours commencent à apparaître – ceux qui vont structurer le M2. En M2, c'est au S4 que l'on trouve le stage (3 mois) ou un travail de mémoire. Quant au S3, il propose une déclinaison des spécialités de chaque parcours sous forme d'enseignements d'une durée rarement supérieure à 20 heures. La spécialisation progressive est donc bien pensée.

En ce qui concerne la professionnalisation, les étudiants sont amenés à travailler autour d'un projet collectif et d'un projet de parcours. Ils peuvent également réaliser un stage dès le M1, stage qui devient obligatoire en M2.

On peut regretter que le dossier ne dresse pas un bilan de la politique des stages comme élément dynamique dans la professionnalisation des différentes formations et possible reflet des attentes des milieux professionnels. Les stages sont décrits dans le dossier comme source d'une charge de travail accrue et relevant d'un « amour de l'art » avant tout bénévole. Sans doute convient-il malgré tout de les valoriser davantage en tant que possibilité de tester l'adéquation de la formation aux attentes du marché de l'emploi. De la même façon, on peut regretter que l'alternance ne soit pas davantage encouragée, faute de liens suffisants établis avec les milieux professionnels.

La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et le supplément au diplôme sont joints au dossier et bien rédigées.

En ce qui concerne la place de la recherche, l'équipe pédagogique comprend de nombreux enseignants-recherches. Il existe par ailleurs une sensibilisation à la recherche par des travaux de mémoire dès le M1, ainsi qu'un parcours recherche (*Métiers de la recherche*) parmi les différents parcours du M2.

Les outils numériques sont ceux qui sont traditionnellement mobilisés dans la plupart des universités (plateforme *Moodle* par exemple). Le dossier fait toutefois état d'un manque de ressources pour doter certaines salles d'outils particuliers (matériels de projection par exemple). Mais des efforts sont à saluer quant à la formation des

étudiants à certaines compétences informatiques spécifiques à chaque M2.

La pédagogie ne fait pas l'objet d'applications innovantes très importantes. Il importe toutefois de nommer de façon positive le procédé de la classe inversée qui se développe (le dossier ne permet toutefois pas d'en saisir plus précisément les ressorts).

Quant à la place de l'international, pour l'essentiel, la démarche reste exploratoire en la matière (réflexion sur un semestre à l'étranger en master, la mobilité ayant été surtout ouverte en troisième année de licence pour l'instant). On notera toutefois l'existence de cours dispensés en anglais, en plus des travaux dirigés en langue.

### Pilotage

L'équipe de direction est constituée d'un responsable de la mention, ainsi que d'une responsable du M1 et de sept responsables en charge des six parcours (deux responsables pour le parcours SIAHC)

L'équipe pédagogique est de qualité et numériquement importante. Elle est composée d'enseignants-recherateurs essentiellement en sciences politiques (mais pas seulement) et de professionnels appartenant à des secteurs d'activités variés.

Il existe un conseil de perfectionnement au niveau de la mention. Le dossier comprend plusieurs comptes rendus de réunions annuelles des trois dernières années. La qualité des membres présents lors de chaque réunion n'y est cependant pas précisée. On constate que les discussions sont approfondies et permettent de tirer quelques enseignements pour améliorer le contenu des enseignements.

Les instruments de suivi de l'insertion professionnelle ou du devenir des diplômés ne sont pas encore tous opérationnels au niveau de l'Université. Le dossier indique qu'il est demandé aux étudiants de participer à la récolte de ces données. Mais celles-ci sont encore peu importantes.

De la même façon, les étudiants sont amenés à évaluer la formation. Le dossier reste assez flou sur cette question. On ne sait pas précisément ce que les étudiants sont appelés à évaluer ni comment. On note toutefois que des problèmes de calendrier soulevés par les étudiants ont été pris en compte en 2017.

La notation paraît être l'objet d'une tentative de réinvention. Mais là aussi le dossier demeure trop imprécis pour en connaître les aspects véritablement novateurs et la portée réelle. Il est indiqué que la seconde session des examens a été supprimée en 2017.

Il existe des dispositifs d'aide à la réussite assez classiques (type Projets personnels de l'étudiant).

### Résultats constatés

Les effectifs en M1 ont eu plutôt tendance à diminuer légèrement dans un premier temps, passant de 101 inscrits en 2012-2013 à un creux de 62 inscrits en 2014-2015, avant de remonter à 91-92 en 2016-2018. Autrement dit, il semble que la création d'une licence sur 3 ans ait permis une remontée des effectifs.

Quant au M2, il totalise un nombre d'inscrits important, et en augmentation (passant de 77 inscrits en 2014-2015 à 82 inscrits l'année suivante, puis 93 inscrits en 2017-2018). En M2, les étudiants se répartissent entre les six parcours, lesquels accueillent des effectifs qui varient de 10 à 22 étudiants. On est toutefois un peu surpris de constater que le parcours MCT n'a inscrit que 10 étudiants en 2017-2018 et que ce chiffre n'est pas isolé depuis 2012-2013. Or, le dossier donne le sentiment que les possibilités de recrutement sont ouvertes dans la région. Ce chiffre faible peut, peut-être, être mis en rapport avec la forte concurrence qui peut exister localement entre différents centres de formation.

Les taux de passage du M1 au M2 semblent peu importants (moins de 60%, sauf en 2016-2017 où le taux était de 69%). Le dossier ne donne pas d'explication.

Quant aux pourcentages de réussite en M2, ils oscillent entre 69 et 100 % selon les M2, avec une moyenne pour l'ensemble des M2 qui varie elle-même de 77 à 93 %. Le dossier ne donne pas d'explication plus détaillée, ce que l'on peut déplorer.

En ce qui concerne le suivi des diplômés, le dossier fait état de certaines carences : les données sont très partielles car les outils de l'établissement sont peu performants. Par ailleurs le réseau des anciens est important, mais encore peu activé. Ainsi, il semble difficile de pouvoir accéder à une information fiable, car l'Observatoire de l'Université ne produit pas de données pertinentes, selon le dossier. Les éléments fournis sont de fait parcellaires. Quelques chiffres sont donnés sans que l'on sache sur quelle base ils reposent. On ne connaît pas les types d'emplois pourvus, ni les niveaux de rémunération selon les différents parcours. Les données sont donc

largement insuffisantes en la matière.

Les poursuites d'études en doctorat sont possibles, même si ce n'est pas la voie privilégiée par la plupart des diplômés, qui se tournent prioritairement vers le marché de l'emploi. Depuis 2014, 14 thèses ont néanmoins été soutenues. Certains docteurs ont été qualifiés aux fonctions de Maître de conférences (c'est le cas de trois d'entre eux en 2016 et 2017).

Il convient d'être vigilant, car le dossier signale qu'un certain « décentrement » entre le niveau de qualification et les emplois pourvus a pu être observé par le passé ; si la situation semble s'améliorer timidement, ce phénomène mérite toutefois une attention toute particulière.

Le dossier précise qu'un vivier important d'anciens diplômés (900 anciens élèves) constitue une ressource pour l'insertion professionnelle, mais ce réseau reste à activer.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité et offre riche en termes de parcours de M2 proposés après le M1 (six parcours).
- Adossement solide à la recherche.
- Pilotage dynamique qui permet de faire évoluer la formation et de répondre aux attentes des étudiants.

### Principal point faible :

- Positionnement de certains parcours du M2 qui peuvent être perçus comme semblables à d'autres formations dispensées à Lille ou dans la région.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Science politique* présente d'indéniables atouts. Ses effectifs ont été globalement stabilisés, très certainement grâce à la mise en place d'une licence complète sur le champ disciplinaire de la science politique.

Toutefois, il conviendra de s'assurer que le maillage territorial des formations du même type n'est pas source d'une concurrence destructrice. Parmi les six parcours, certains pourraient souffrir plus que d'autres. Il conviendrait donc de réfléchir à des spécificités plus marquantes soit sur le terrain disciplinaire, soit sur celui des innovations pédagogiques et numériques. Un travail devrait par ailleurs être mené pour améliorer la connaissance de l'effectivité des débouchés professionnels. Enfin, des partenariats à l'international devraient être développés pour accroître la mobilité entrante et sortante.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Économie et gestion* portée initialement par l'Université Lille 1, offerte sur le campus de Villeneuve d'Ascq, vise à donner une formation de base en économie et gestion. À côté d'un parcours classique en première année de licence (L1), qui se prolonge en cinq parcours distincts en deuxième année de licence (L2) et en troisième année de licence (L3), la licence compte également quatre autres parcours sélectifs dès la L1. La licence est délocalisée à l'Université Saint-Clément à Sofia en Bulgarie.

### ANALYSE

Finalité
<p>L'objectif de la licence, clairement précisé dans le dossier, est d'offrir une formation généraliste en économie et en gestion apportant à l'étudiant les connaissances fondamentales des phénomènes économiques ainsi que les instruments nécessaires à leur compréhension. Les principales connaissances et compétences recherchées concernent l'environnement de l'entreprise, la capacité à la prise de décision, le traitement de données et la maîtrise linguistique de l'anglais.</p> <p>La principale finalité de la licence est de dispenser une formation pluridisciplinaire préparant les étudiants à une poursuite d'études, particulièrement en master. Cet objectif est nettement atteint, grâce à la pertinence des enseignements proposés, puisqu'on observe que 98 % des diplômés poursuivent leurs études généralement en master. La délocalisation de cette licence en Bulgarie est suivie avec sérieux par les responsables de la formation en France.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence de l'Université Lille 1 se situe dans un environnement qui compte plusieurs autres formations du domaine Économie et gestion. Elle se distingue des autres par l'importance de ses effectifs étudiants et par un plus grand nombre de parcours offerts (une dizaine). Il existe une convention avec l'Institut catholique de Lille pour la délivrance du diplôme de licence pour l'un des parcours de la licence de l'Université Lille 1 et, une autre, avec le Lycée Gaston Berger pour un parcours de préparation aux grandes écoles.</p> <p>L'articulation avec la recherche est classique au niveau d'une licence généraliste dans la mesure où la majorité des enseignements de la formation est assurée par des enseignants-rechercheurs, membres de laboratoires</p>

scientifiquement reconnus - le Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE - Unité mixte de recherche (UMR) 8019), Lille économie management (UMR 9221) et Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RimLab), qui intègrent leurs recherches dans leurs cours, et ce dès la L1.

La coopération à l'international occupe une place importante. Outre la licence délocalisée à l'Université Saint-Clément à Sofia (Bulgarie), liée à un partenariat existant depuis une vingtaine d'années, trois programmes de double diplôme ont été récemment créés : un avec l'Université de Valladolid (Espagne), un avec l'Université de Kwansei Gakuin (Japon) et un autre avec l'Université du Salento (Italie), mais qui concernent un nombre restreint d'étudiants accueillis : deux étudiants japonais par an depuis trois ans (en L2) et deux étudiants envoyés en Italie en L3 .

Il n'existe pas de partenariat avec le monde des entreprises.

### Organisation pédagogique

L'offre de formation est très riche et bien lisible. À côté de la voie classique en L1 qui débouche sur cinq parcours distincts en L2 et L3 - *Économie et management de l'entreprise (EME)*, *Économie et management internationaux (EMI)*, *Économie et société (ES)*, *Politiques économiques et sociales (PES)*, *Mathématiques, informatique, statistiques appliquées à l'économie et à la gestion (MISEG)* -, la licence intègre aussi quatre parcours sélectifs dès la L1 : le parcours classe préparatoire, le parcours international, le parcours journalisme, et la double licence économie-sociologie. Ces différents parcours reposent sur un socle commun d'enseignements (90 % en L1, 80 % en L2, 60 % en L3) permettant à l'étudiant d'acquérir une solide culture générale dans les champs de l'économie et de la gestion. Ils se différencient par des enseignements originaux, éléments d'une spécialisation progressive. À chaque parcours sont associés des débouchés bien identifiés et bien décrits dans la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), jointe en annexe du dossier.

Depuis la rentrée universitaire 2016-2017, un parcours aménagé a été mis en place en L1 pour des étudiants susceptibles d'être en difficulté, au sein duquel chaque étudiant bénéficie d'un suivi individuel avec un enseignant référent. On apprécie cette initiative, tout en soulignant qu'il serait intéressant de disposer d'un bilan des premiers résultats de ce dispositif.

Il existe en L3 trois « parcours passerelles » pour accueillir un public titulaire d'un Diplôme universitaire de technologie (DUT) ou d'un Brevet de technicien supérieur (BTS). Ces trois parcours sont intitulés *Système d'information et d'aide à la décision (SIAD)*, *Organisation, gestion, contrôle (OGC)* et *Commerce et management internationaux (CMI)*.

L'accompagnement, tout au long du cursus, des étudiants dans l'élaboration progressive de leur projet personnel et professionnel est bien présent mais reste classique. Les stages en licence sont optionnels, à l'exception des parcours passerelles où ils sont obligatoires en L3, ce que regrettent les porteurs de la formation mais ce qu'impose la grande taille des effectifs au regard des ressources disponibles.

L'enseignement de la langue anglaise dans le cursus est assez réduit (parfois 12 heures seulement par semestre), ce qui est dommageable, étant donné l'importance de la maîtrise de l'anglais dans les métiers visés par la formation. Cependant, les mobilités entrantes et sortantes d'étudiants sont importantes (respectivement 57 et 60, en 2016-17) pour un niveau de licence, ce qui est probablement lié à l'existence du parcours international où nombre d'enseignements sont délivrés en anglais.

Le recours aux ressources numériques est traditionnel (préparation au Certificat informatique et Internet (C2i), ...) mais celui à la pédagogie innovante est conséquent (pédagogie par projet, inversée, jeux d'entreprise, ...).

Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés ...) sont prévus. La licence est certes ouverte à la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la Validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) mais ce dispositif n'a pas été mobilisé par le public. On apprécie la mise en place de l'aménagement de la formation à destination du public des salariés et ses modalités d'accompagnement à leur réussite. Toutefois nous manquons de données pour en évaluer l'efficacité.

### Pilotage

L'équipe pédagogique de chaque année se réunit régulièrement. C'est notamment le cas, en milieu de chaque semestre, dans le cadre des Commissions pédagogiques paritaires (CPP) avec les représentants des étudiants élus par parcours et des personnels de scolarité.

Il existe un conseil de perfectionnement atypique puisque réduit aux responsables de la mention et des

parcours. On regrette l'absence de représentants des étudiants, des administratifs et du monde socio-professionnel.

Chaque semestre est validé par l'acquisition de 30 European Credits Transfer System (ECTS) suite à la tenue d'un jury. On ignore les modalités appliquées en matière de compensation entre Unités d'enseignement (UE) et entre semestre. On apprécie la mise en œuvre, par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le Service universitaire accompagnement, information et orientation (SUAIO) de l'université, au niveau de la licence du Portefeuille d'expérience et de compétences (PEC) mais on regrette l'absence d'informations concrètes sur son fonctionnement. Les étudiants sont bien informés des modalités d'évaluation de chaque cours. On déplore l'absence en annexe du dossier du supplément au diplôme. En plus de l'évaluation des formations et des enseignements gérée au niveau de l'établissement, l'appréciation par les étudiants des enseignements se fait, à chaque semestre, dans le cadre des CPP.

Les modalités de recrutement sont traditionnelles au niveau du parcours classique de L1. On apprécie la possibilité de réorientation d'étudiants à la fin du semestre 1 et, plus précisément, l'accès, en plus du parcours « aménagé » de la licence, au dispositif de mise à niveau pédagogique Programme régional de réussite en études longues (PRREL) réservé aux étudiants en difficulté par manque de prérequis.

### Résultats constatés

La formation a augmenté son attractivité. Les effectifs de L1 sont passés de moins de 586 en 2011 à plus de 712 en 2017 et ceux de L2 de 391 en 2011 à environ 500 en 2017. Elle a également diversifié son recrutement grâce à la mise en place de parcours sélectifs. Toutefois le parcours journalisme a un faible effectif (seulement dix étudiants en L1 en 2015-2016).

Globalement, les taux de réussite des étudiants sont peu élevés, surtout en fin de L2. En effet, en 2014-2015 et 2015-2016 seulement 55 % environ des étudiants de L2 ont été admis en L3. Les taux de réussite sont très différents selon le type de parcours. Ils sont nettement plus élevés pour les parcours sélectifs montrant ainsi la pertinence des modalités de sélection opérées au sein de la formation.

D'après la dernière enquête menée (en 2016) par l'observatoire de la direction des formations de l'établissement, 98 % des diplômés de licence *Economie et gestion* poursuivent leurs études. On regrette cependant l'absence d'informations plus précises concernant le devenir des diplômés en termes d'insertion professionnelle ou de poursuites d'études en master. Il aurait été judicieux d'avoir des données détaillées par parcours.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Offre pertinente comptant de nombreux parcours dont certains sélectifs.
- Internationalisation de la licence.
- Bonne attractivité de la formation.
- Excellent taux de poursuite d'études.
- Mise en place d'un parcours aménagé en L1 pour des étudiants en difficulté.

### Principaux points faibles :

- Manque d'informations sur le devenir des diplômés.
- Composition du conseil de perfectionnement non conforme car sans membres étudiants et professionnels.
- Faible taux de réussite en L2.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette formation, attrayante et bien implantée à l'international, prépare convenablement à la poursuite d'études en permettant une orientation progressive des étudiants. Les parcours sélectifs sont indéniablement un atout pour attirer les meilleurs étudiants. Cependant, malgré les efforts de l'équipe pédagogique, les taux d'échec en L1 et L2, hors parcours sélectifs, restent élevés. Il conviendrait dès lors de renforcer la lutte contre l'échec des étudiants qui reste trop grand surtout en L2.

Il convient d'être attentif sur l'évolution de l'attractivité de certains parcours sélectifs : dix étudiants inscrits dans le parcours journalisme. La composition du conseil de perfectionnement doit être ouverte à des représentants des étudiants, du personnel administratif et du monde socio-professionnel. On conseille de généraliser systématiquement l'évaluation des enseignements par les étudiants. Il serait également utile de déployer des relations de la formation avec les milieux socio-professionnels.

L'évolution de la licence devra se faire dans le contexte de la fusion des universités de Lille, ce dont l'équipe pédagogique a bien conscience. De par l'importance de ses effectifs et de ses parcours, la licence actuelle de l'Université Lille 1 pourrait avoir un grand rôle à jouer dans les choix de restructuration.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La Licence *Économie et gestion* portée initialement par l'Université Lille 3, délivrée par l'Unité de formation et de recherche (UFR) Mathématiques, informatique, management et Economie (MIME), sur le campus de Villeneuve d'Ascq, est généraliste et pluridisciplinaire. Elle vise à donner aux diplômés des connaissances solides et des facultés d'adaptation à des environnements professionnels variés. Après une année commune, les étudiants ont à choisir parmi deux parcours pour leur poursuite d'études : le parcours *Économie et management des organisations (EMO)* et le parcours *Économie quantitative et économétrique (EQE)*. Deux masters de l'Université Lille 3, *Économie de l'entreprise et des marchés : conseil économique pour l'entreprise*, et *Économétrie et statistique : économétrie appliquée pour l'entreprise*, constituent le prolongement direct de la licence.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs de la formation sont clairement spécifiés. Il s'agit de donner aux étudiants une double compétence, en économie et en gestion. La licence se veut une formation de haut niveau qui dote les étudiants de techniques mais surtout des moyens de mener une réflexion critique sur les faits, de mettre en œuvre des capacités d'analyse et de synthèse, de développer leur autonomie et de maîtriser les outils de communication moderne.</p> <p>La formation prépare bien les étudiants à une poursuite d'études en master, en particulier dans les deux proposés par la composante MIME de l'Université Lille 3.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence <i>Économie et gestion</i> portée initialement par l'Université Lille 3 veut se distinguer des autres licences du même domaine économie et gestion, présentes dans son environnement, par l'intégration d'enseignements en langues vivantes (deux langues vivantes sont obligatoires tout au long du cursus) et par sa volonté affichée d'offrir aux étudiants toutes les compétences en mathématiques et en statistiques nécessaires à un enseignement approfondi des sciences économiques et de gestion. En fait, cette différenciation n'apparaît pas évidente par rapport aux licences du même domaine. En effet, d'une part, le volume horaire en anglais (24 heures par semestre par langue) reste classique et ne spécifie donc pas la formation par cette offre et, d'autre part, la plupart des enseignements sont ceux que l'on retrouve généralement dans les autres licences</p>

## *Économie et gestion.*

Sur le plan pédagogique, la licence a clairement innové, avec la suppression des cours magistraux en première année et la mise en place d'un contrôle continu des connaissances tout au long de la licence.

La présence au sein de l'UFR MIME de nombreux enseignants-chercheurs de différentes disciplines, économie, gestion, mathématiques, informatique et langues (anglais et espagnol) permet à 75 % des enseignements de licence d'être dispensés par des enseignants-chercheurs, membres de laboratoires reconnus scientifiquement - LEM (Lille économie et management), Rime-Lab (Recherche interdisciplinaire en management et en économie), CRISTAL (Centre de recherche en informatique, signal et automatique de Lille), SCALab (Sciences cognitives et sciences affectives laboratoire) - ce qui assure une réelle cohérence globale entre les matières proposées eu égard à la finalité de la formation, d'une part et, d'autre part, crée du lien avec la recherche.

Les relations avec l'environnement socio-économique occupent une place peu importante. Elles se réduisent à la présence de quelques enseignements assurés par des professionnels.

Les étudiants ont la possibilité de réaliser une mobilité European Region Action Scheme for the Mobility of University Students (Erasmus) et des partenariats ont été mis en place avec des universités étrangères. Les opportunités offertes sont peu saisies par les étudiants, puisque depuis 2014 seuls 14 étudiants ont bénéficié de ce dispositif. On aurait pu s'attendre à ce que l'accent porté sur les langues vivantes se traduise par une mobilité étudiante plus significative.

## **Organisation pédagogique**

La structure de la formation est très lisible. La licence est conçue de façon à permettre une spécialisation progressive. La première année de licence (L1) est une année commune à tous les étudiants. C'est une formation généraliste, qui débouche sur deux parcours véritablement distincts dès la deuxième année de licence (L2) : EMO et le parcours EQE. L'université a mis en place un parcours dit « de réussite », et intitulé *Sciences économiques et gestion d'entreprise (SEGE)*. Ce parcours, innovant, est proposé dès la première année de licence aux étudiants titulaires d'un baccalauréat Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG) qui sont motivés par l'économie et la gestion. Chaque semestre de licence se structure autour de dix Unités d'enseignement (UE), dont deux UE de langues vivantes (UE3 et UE9) et une UE transversale (UE10). Chaque UE possède le même poids en termes de pondération que d'acquisition de European Credits Transfer System (ECTS)

. Pour le rédacteur du dossier, ce point est considéré, à juste titre, comme parfois problématique en cas de compensation des matières les plus fondamentales par des matières plus « mineures ».

La présence au sein de l'*Unité de formation et de recherche (UFR)* d'enseignants dans les différentes matières proposées permet une élaboration cohérente des programmes, une cohérence assurée entre les matières présentes au sein d'un semestre d'une part, entre les matières qui se succèdent au sein de différents semestres d'autre part. Ainsi, par exemple, le programme de mathématiques est élaboré en fonction des attentes des enseignements d'économie.

L'équipe pédagogique a mis en place des actions positives d'aide à la construction du projet professionnel de l'étudiant. Ainsi tous les étudiants de deuxième année, quel que soit le parcours de formation (EMO, EQE, SEGE), doivent réaliser un stage conventionné de deux semaines minimum en entreprise ou en administration. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), annexée au dossier, est très lisible et en adéquation avec les objectifs de la formation.

L'équipe pédagogique a également implémenté des initiatives visant à faire connaître le monde de la recherche. Ainsi, en troisième année de licence (L3), les étudiants suivent un module d'initiation à la recherche et un module de Travaux encadrés de recherche (TER), ce qui est une démarche suffisante au niveau d'une licence généraliste.

La formation accorde une place satisfaisante au numérique : option consacrée à l'initiation aux outils documentaires sous forme d'ateliers d'autoformation en ligne, formations permettant le Certificat informatique et Internet (C2i). Au cours de sa scolarité de licence, l'étudiant doit valider plusieurs modules de Culture numérique.

Des enseignements de deux langues vivantes sont dispensés à chaque étudiant, à raison de 24 heures par semestre. Ces enseignements donnent lieu à la présentation du Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES) dans chacune des deux langues vivantes étrangères. On note que les taux de réussite au CLES en anglais aussi bien au niveau B1 qu'au niveau B2 sont inférieurs à un tiers des candidats.

On apprécie les efforts particuliers qui ont été entrepris pour accroître la réussite des étudiants. En particulier ont

été mis en place les dispositifs suivants : contrôle continu des connaissances, parcours de réussite pour les lauréats du baccalauréat STMG, enseignants référents et entretiens individuels en première année (L1), tutorat en L1, essentiellement en mathématiques et en économie. Le contrôle continu est particulièrement bien organisé, puisque les évaluations sont très régulières (un après-midi par semaine) et planifiées, avec la rotation des différentes matières.

### Pilotage

Le pilotage de la formation est clairement spécifié. Ainsi, la licence est dirigée par un professeur des universités. Pour chaque année d'études, un responsable est identifié.

Un conseil de perfectionnement a été mis en place. Il traite de questions importantes pour l'organisation de la licence, telles les options proposées aux étudiants ou l'insertion professionnelle. On regrette le fait qu'il ne compte en son sein qu'un représentant étudiant par parcours et qu'une seule personnalité extérieure. En outre, ce comité se réunit seulement une fois par an. Le compte-rendu du conseil du 25 juin 2015 est annexé au dossier. Des réunions pédagogiques annuelles sont organisées, pour faire le bilan de l'année écoulée et faire des propositions. Le rapport ne dit pas qui participe à ces réunions. En particulier, on ne sait pas si des représentants étudiants y sont invités. On peut en outre se demander si une fréquence semestrielle de telles réunions ne serait pas souhaitable.

### Résultats constatés

Les actions destinées à rendre la formation plus attractive ont produit des résultats. Ainsi, le nombre d'étudiants inscrits en L1 est passé d'une centaine au début du contrat d'accréditation à 171 en 2017.

La nouvelle organisation pédagogique, en particulier la mise en place du contrôle continu, a permis de réduire le nombre d'étudiants décrocheurs. Elle a aussi permis que le taux de réussite se maintienne malgré une augmentation significative des effectifs. On observe que ce taux, par rapport aux inscrits, se situe en deçà de 50 %, ce qui est un taux significativement faible mais qui n'est pas inférieur à ceux des formations en économie et gestion des autres universités.

Le dossier note que le taux de réussite des étudiants du parcours *SEGE* (étudiants titulaires d'un bac STMG) est relativement satisfaisant (autour de 50 %). Cet avis pourrait cependant être nuancé à deux égards. En premier lieu, il semble que parmi les étudiants de ce parcours présents en L1, et qui ont validé la première année (un peu plus de 20), la moitié ne valide pas la seconde année. Ceci laisse à penser que certains étudiants qui ont validé la première année n'avaient pas le niveau requis pour réussir la deuxième année. En second lieu, on ne dispose pas d'informations sur les poursuites d'études des étudiants du parcours qui ont validé la deuxième année.

Concernant la poursuite d'études, 84 % des étudiants du parcours *EMO* poursuivent en master, ce qui confirme que ce parcours de licence destine essentiellement à une poursuite d'études. Le chiffre donné pour la poursuite d'études des étudiants issus du parcours *EQE*, 2/2, n'est pas compréhensible. D'une façon générale, on aurait souhaité disposer d'informations plus consistantes sur les poursuites d'études des diplômés de cette licence.

Il a déjà été mentionné que deux masters de l'Université Lille 3 sont conçus comme un prolongement direct des deux parcours *EMO* et *EQE*. Il peut alors paraître étonnant que les taux de poursuite d'études des étudiants de la licence *Economie et gestion* dans ces deux masters soient si faible. Le dossier n'apporte pas d'éléments explicatifs à ce phénomène.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité accrue de la licence dans la dernière période.
- Organisation pédagogique organisée autour d'un projet bien identifié et soucieuse de s'adapter au public étudiant (contrôle continu intégral, ...) pour aider à la réussite.
- Spécialisation progressive des étudiants et présence de masters dans le prolongement de la licence.

## Principaux points faibles :

- Différenciation limitée de la formation, relativement aux autres formations en *Économie et gestion* présentes dans l'environnement.
- Faible suivi du devenir des diplômés de licence.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'équipe pédagogique a conscience que l'avenir de la licence doit s'envisager dans le contexte de la fusion des universités de Lille, qui pourrait se traduire par la mise en place d'une mention unique en *Économie et gestion*. Si la nouvelle université pratique une politique de déconcentration de la formation de première et deuxième années de licence *Économie et gestion* (la même formation étant dupliquée sur plusieurs sites), la licence actuelle possède des atouts. En particulier, l'existence d'une équipe pluridisciplinaire, faisant collaborer des personnes situées dans un spectre très large de compétences (mathématiques, informatique, économie, gestion-management, anglais, ...), constitue un réel atout. Il conviendra d'examiner, d'une part dans quelle mesure tout le spectre du domaine économie et gestion est couvert par les différentes formations et, d'autre part, si des redondances existent, d'examiner dans quel cas une duplication serait pertinente. Veillez à renforcer la dimension linguistique de cette licence.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE AMÉNAGEMENT PAYSAGER : CONCEPTION, GESTION, ENTRETIEN

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle mention *Aménagement paysager : conception, gestion, entretien*, parcours *Conduite de chantier* est une formation en une année rattachée à l'Unité de formation et de recherche (UFR) Mathématiques, informatique, management, économie (MIME) de l'Université de Lille. Initialement créée par l'Université Lille 3 en 2011, elle relève du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) *Agriculture, pêche, forêt et espaces verts*. Cette formation professionnelle vise à former des cadres intermédiaires chargés de concevoir et suivre les chantiers d'aménagement paysager dans tous les domaines d'application (terrains de sports, loisirs, zones urbaines...). Elle comprend un total de 456 heures réparties sur deux semestres. Le rythme est de deux jours de cours et trois jours de présence en entreprise par semaine. Le recrutement, essentiellement local, se fait parmi les diplômés de Brevets de technicien supérieur (BTS) *Aménagement paysager*; les enseignants sont issus de l'université ou de lycées professionnels. La professionnalisation se fait par les cours, le projet tutoré et le stage qui se font dans l'entreprise d'alternance. Au cours des trois dernières années, les contrats de professionnalisation sont devenus majoritaires pour les étudiants en formation initiale. À l'issue de la formation, les diplômés trouvent facilement un emploi en adéquation avec le domaine d'enseignement de la licence professionnelle.

### ANALYSE

Finalité
<p>La finalité est professionnelle et elle est décrite de manière très précise. Les moyens sont mis en œuvre pour atteindre la finalité professionnelle. Les débouchés de la licence professionnelle sont clairement affichés : chef de chantier en aménagement paysager. C'est un métier d'interface entre le donneur d'ordre (maître d'œuvre, collectivité, architecte...) et les exécutants (ouvriers, artisans). Bien que la demande initiale de création de la licence professionnelle ne soit pas décrite, l'adéquation entre les cours et les besoins du secteur semble appropriée puisque la majorité des diplômés ont un emploi dans l'aménagement paysager. On peut néanmoins souligner que le recrutement d'étudiants issus d'un BTS dans cette spécialité ne permet pas de savoir si c'est le programme de la licence ou celui de la formation antérieure qui favorise ce débouché professionnel. Parmi les nombreuses compétences acquises, la certification phyto, obligatoire pour manipuler les produits phytosanitaires, est intégrée à la formation, ce qui est un point très positif.</p>

## Positionnement dans l'environnement

La formation figure sur le catalogue web de l'université. Une plaquette est imprimée pour les salons d'étudiants. Pourtant, cette licence professionnelle apparaît déconnectée des autres formations et de la structuration de l'établissement. Elle est affichée dans le champ disciplinaire *Droit Économie Gestion* et est rattachée à l'UFR MIME de l'université, ce qui est surprenant pour former à des métiers de terrain (au sens propre du terme) en accord avec la nature. Le recrutement extérieur repose essentiellement sur les liens établis avec deux lycées professionnels, l'un privé et l'autre public.

Aucun candidat ne vient d'un recrutement interne à l'établissement, le recrutement est entièrement externe, et se fait à partir du BTS *Aménagement paysager*. Le dossier mentionne l'ouverture d'un BTS dans un domaine proche à Dunkerque, ce qui pourrait offrir un nouveau vivier de candidats.

Il existe trois autres licences professionnelles dans le même domaine en France, mais dans des régions différentes. Une école d'ingénieur locale privée a un parcours en apprentissage dans ce domaine, l'Institut supérieur d'agriculture (ISA) de Lille.

Il est fait mention dans le dossier d'une enquête de 2015 auprès des entreprises des secteurs du paysage. Cependant, la présentation des données est peu exploitée dans la suite de l'analyse. Pourtant, le secteur professionnel semble réellement soutenir la formation puisque les contrats de professionnalisation augmentent, et des professionnels extérieurs participent aux enseignements sous la forme de courtes conférences métier. Cet appui professionnel devrait davantage être mis en exergue.

Les étudiants ont accès au centre de ressources en langues avec la possibilité de passer une validation en anglais, le Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur(CLES). Il y a 48 heures de cours de langue anglaise inclus dans les Unités d'enseignement (UE), même si les éléments constitutifs (coefficients, crédit européens) ne sont pas visibles en détail. Les stages à l'étranger ne sont pas possibles à cause du rythme de l'alternance.

## Organisation pédagogique

L'année est organisée en semestres. Il n'est pas fait mention de socles fondamentaux et professionnels, alors que c'est le fonctionnement réglementaire des licences professionnelles. La maquette comporte des UE équilibrées dans les trois compétences professionnelles : technique, management et gestion. Le premier semestre comprend une remise à niveau. L'année est organisée en un parcours unique pour un public de statuts variés : formation initiale, contrat de professionnalisation et formation continue.

Les 456 heures sont réparties de manière égale entre cours magistraux (CM) et travaux dirigés (TD). On note cependant l'absence de travaux pratiques, ce qui est surprenant pour une formation professionnelle dans cette spécialité technique. Le projet tutoré et l'alternance en entreprise sont répartis sur les deux semestres, leurs évaluations également.

La formation fait intervenir des professionnels du paysage, mais ce sont tous des enseignants de métier (Professeurs associés à temps partiel (PAST) ou ingénieurs en établissements de formation). Certains enseignants sont impliqués dans le BTS *Aménagement paysager*. Des professionnels extérieurs partagent certes leurs expériences sous la forme de conférences courtes, mais ils ne sont pas mentionnés dans l'équipe pédagogique et leurs heures ne sont pas dans la maquette.

Le projet tutoré est réalisé pour l'entreprise de stage, ce qui ne constitue pas une mission d'ouverture mais plutôt un renforcement de la thématique de stage ou de mission de contrat professionnel, et aussi une opportunité de renforcement des liens entre les professionnels et la formation. Il y a deux thèmes au choix des étudiants pour le projet tutoré : planification de chantier ou création d'entreprise. La majorité des étudiants choisissent la planification de chantier et réalisent un dossier qui permet d'appliquer les compétences apprises en cours sur leur problématique de stage.

Pour les étudiants inscrits en formation initiale, le stage est fractionné en périodes de trois jours par semaine en entreprise, en alternance avec les cours. La durée totale du stage n'est pas précisée ; il n'est pas non plus mentionné comment ce dernier est gratifié. Le stage est validé par la rédaction d'un mémoire dont les éléments sont définis en accord avec l'équipe pédagogique et le tuteur en entreprise. La méthodologie comprend des outils de bonne pratique utilisés en assurance qualité dans ce secteur professionnel. Pourtant il n'y a pas de cours de méthodologie préparant les étudiants à rédiger ce mémoire, leur conception est en réflexion. La responsable de la formation suit tous les stages, ce qui conduit nécessairement à une ouverture restreinte des compétences acquises pendant la mission. Les soutenances se font devant un jury comprenant un enseignant

et le tuteur de stage en entreprise. Ce fonctionnement ne permet pas le débat ni l'ouverture lors de la soutenance. Le fonctionnement des jurys n'est pas indiqué.

Le rythme d'alternance de trois jours/deux jours ne convient pas à des missions hors de la région et empêche de recrutement de candidats extérieurs. Cette contrainte est mentionnée dans le dossier.

Dans la maquette, les crédits européens et coefficients ne sont pas tous en phase. Par exemple, l'UE5-2 a 12 crédits et un coefficient de 1 alors que l'UE5-3 a deux crédits et un coefficient de 2. Les évaluations se font sous la forme de contrôle continu, et il semble exister des grilles d'évaluation des missions en entreprise. Pourtant, aucun élément du dossier ne permet de savoir comment les étudiants sont évalués et comment les notes sont établies.

Il y a une ou deux demandes de Validation des acquis de l'expérience (VAE) par an, ce qui montre un intérêt pour le diplôme de la part des professionnels en exercice.

Le dossier ne précise pas le lieu des enseignements généraux et de terrain.

### Pilotage

Globalement la formation repose exclusivement sur une personne, la responsable de cette licence professionnelle (20 % des enseignements et tous les encadrements et suivis des étudiants), ce qui limite la dynamique d'échange de méthodes et de pratiques dans la formation, et par conséquent son amélioration permanente. La responsable de la formation est PAST. Son rattachement à une unité de recherche n'est pas précisé. Les autres enseignants appartiennent à l'université (Professeurs agrégés (PRAG) 36 %, enseignants-rechercheurs 15 %), à un lycée professionnel privé (23 %) ou public (7 %). Les professionnels extérieurs ne participent pas au recrutement des candidats. La part des enseignants chercheurs y est encore faible.

Le dossier mentionne un Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) qui semble commun pour toute l'université, sans préciser son utilisation par l'équipe pédagogique. D'autres dispositifs de l'université peuvent accompagner les enseignants dans l'évolution de leur métier, ici encore sans précision pour la formation.

Parmi les moyens proposés par l'établissement, l'initiation à l'utilisation de l'Environnement numérique de travail (ENT) vient trop tôt car les nouveaux étudiants n'ont pas encore reçu leurs identifiants de connexion. L'utilisation des outils numériques pour la pédagogie est obligatoire dans ce secteur professionnel, mais il est mentionné que l'établissement ne dispose pas encore de tels dispositifs pour la licence professionnelle.

L'équipe pédagogique se réunit de manière informelle, pas assez fréquemment aux dires du dossier.

Le conseil de perfectionnement, dont la composition n'est pas clairement indiquée (outre professionnels et enseignants), se réunit chaque année, mais il n'inclut pas d'étudiants alors que leur apport est indispensable à l'amélioration de la qualité de la formation ; le compte-rendu n'est pas joint au dossier.

### Résultats constatés

Les effectifs sont d'environ 18 étudiants par année, dont quatre en formation continue et une proportion croissante de contrats de professionnalisation qui atteignent 50 % sur la dernière promotion. Il n'y a pas d'indications sur les modalités administratives et financières des contrats de professionnalisation. Le dossier ne précise pas si c'est l'université qui gère et reçoit les fonds ou si c'est un des partenaires de la licence. Le public féminin n'est représenté qu'à 20 %.

Le dossier présente une analyse de positionnement qui a été faite lors du dépôt de la fiche RNCP. Il ressort que la formation est bien visible par les professionnels et les étudiants, mais fonctionne en autonomie par rapport aux autres formations et montre une attractivité finale locale malgré des candidatures réparties sur toute la France. Il y avait trois étudiants étrangers en 2016-2017. Le dossier ne précise pas leur origine ni leur devenir.

Un souhait est d'ouvrir en formation à distance pour des salariés d'entreprises, ce qui permettrait d'enrichir le recrutement, mais n'aurait sans doute pas de conséquences immédiates sur la pédagogie des étudiants présents. En revanche, le travail de conception pédagogique peut permettre une remise en question des méthodes et des contenus qui profitera, à terme, à toute la formation.

Les données de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) montrent qu'environ 90 % des étudiants sont diplômés, et, sur des promotions jusqu'en 2014, 23 % poursuivent leurs études. Il n'y a pas d'enquête interne qui permettrait d'affiner ces données pour les promotions plus récentes. L'enquête à 30 mois donne un taux de réponse à peine supérieur à 50 % et une insertion professionnelle de tous les répondants. Les métiers ne sont pas précisés, mais la moitié se déclare de niveau intermédiaire. Pour ces mêmes promotions (jusqu'en 2014), 61 % des diplômés se

déclarent satisfaits. Le dossier manque d'informations récentes sur le thème de la poursuite d'études et d'insertion professionnelle, ce qui ne permet pas de se faire une idée précise de l'atteinte des objectifs.

Les annexes jointes ne comprennent que les éléments qui ont été repris dans le dossier, pas de compte-rendu du conseil de perfectionnement, ni de supplément au diplôme, ni d'enquêtes autres que celles de l'OVE qui auraient permis de mieux comprendre le fonctionnement de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Double compétence et apport d'une certification phyto intégrée à la formation.
- Adéquation entre les enseignements et les besoins du secteur.
- Attractivité amont (étudiants) et aval (professionnels) de la formation.
- Un contrat de professionnalisation devenant majoritaire.

### Principaux points faibles :

- Pas de professionnels en exercice parmi les enseignants hormis un PAST qui gère toutes les tâches décrites et encadre tous les projets et suivis.
- Données de suivi, propres à la formation, incomplètes.
- Des recrutements et placements trop locaux qui confirment le caractère à la fois vulnérable de la formation à la concurrence émergente et trop centrée sur les BTS locaux.
- Le recrutement quasi exclusif en BTS fait de cette licence correspond à une troisième année d'un BTS.
- Une absence des étudiants dans le conseil de perfectionnement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle est une formation solide qui satisfait les demandes des étudiants et des professionnels recruteurs. Pourtant, ces deux viviers ne sont pas inépuisables, et la concurrence avec d'autres diplômes risque d'arriver comme le mentionnent les données fournies dans le dossier. L'évolution doit se faire vers une ouverture plus large au niveau géographique et sans doute aussi au niveau thématique. Le fait de privilégier des enseignants de lycée place la licence en post-BTS et l'empêche de s'ouvrir à d'autres profils. C'est peut-être pour cela que le public féminin n'est pas plus nombreux, alors que les métiers du paysage se féminisent très rapidement dans d'autres spécialités. Il est important de mieux suivre les étudiants en cours d'année, en les faisant participer à l'évaluation de la formation, et de faire une enquête de suivi post-diplôme. Les professionnels en exercice doivent participer activement aux enseignements et évaluations. L'ouverture à d'autres formules d'enseignement, comme la formation à distance, permettra peut-être une remise en question progressive des contenus et des méthodes qui pousseront la formation à évoluer. Au demeurant, si le rythme de la formation en alternance ne permet les stages à l'étranger, l'infrastructure de transport locale n'empêche en aucun cas les alternances possibles avec des entreprises transfrontalières, la Belgique étant à proximité et offrant certainement des opportunités de stage, ce qui élargirait par là même le recrutement initial des candidats. Il est indispensable également d'améliorer le suivi des diplômés pour vérifier l'adéquation aux métiers visés et contrôler attentivement les poursuites d'études. Nous recommandons de mettre en place des enquêtes propres de suivi permettant de compléter celles de l'OVE.

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

## MASTER ÉCONOMETRIE, STATISTIQUES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économétrie, statistiques* est une formation en deux ans qui a pour but de former des ingénieurs économètres, spécialistes du traitement de l'information économique et de l'aide à la décision. La formation se déroule exclusivement en présentiel et compte environ 660 heures d'enseignement au total. Elle se structure autour d'un tronc commun d'enseignements, des options à chaque semestre et deux stages, dont un de six mois au dernier semestre. La formation est dispensée à l'Université Lille 3.

### ANALYSE

Finalité
Les connaissances visées par la formation sont bien décrites et ont fait l'objet d'une réflexion en amont afin de développer un portefeuille de compétences. La formation repose sur un <i>mix</i> d'enseignements en économie et en techniques quantitatives et informatique. On regrette cependant le manque de regroupement des enseignements en unités d'enseignements et/ou blocs de compétences cohérents
Les métiers visés correspondent aux objectifs de la formation qui visent tant une insertion en tant que chargé d'études statistiques à la sortie du master que la poursuite d'études en doctorat.
Positionnement dans l'environnement
Le master <i>Économétrie, statistiques</i> souffre d'une concurrence vive en interne à l'Université de Lille <i>via</i> le master <i>Économie appliquée</i> (parcours <i>Économétrie</i> ) de la faculté de Sciences économiques (ex-Lille 1) voire également dans l'offre de formation hors du domaine <i>Droit, économie, gestion</i> (par exemple master <i>Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines et sociales</i> ). Un projet de restructuration et de collaboration est à l'étude mais n'est pas décrit dans le dossier. Ce projet de rationalisation apparaît comme indispensable, le master <i>Économétrie, statistiques</i> présentant un fort déficit d'attractivité.  Par ailleurs, il existe, dans le dossier, un flou quant à l'appellation de la mention puisque le dossier mentionne davantage le nom du parcours (parcours <i>Économétrie appliquée pour l'entreprise</i> ) qui apparemment donne le sigle à la mention. Ceci ne facilite pas la compréhension du positionnement de la mention.  La formation bénéficie d'un bon adossement à la recherche <i>via</i> des laboratoires reconnus (deux unités mixtes de recherche en économie et mathématiques appliquées et une équipe d'accueil en gestion). Les

enseignants-chercheurs intervenant dans la formation sont issus de ces laboratoires et les étudiants peuvent réalisés des stages au sein des laboratoires. Enfin, des poursuites d'étude en thèse pour les diplômés semblent être possibles.

L'environnement socio-économique est peu décrit même si des partenariats avec des entreprises sont en cours de montage (sans être détaillés dans le dossier). Le potentiel en termes de débouchés est noté mais peu argumenté, alors que les débouchés sont réels, notamment en raison de la proximité géographique avec le bassin d'emploi parisien.

Aucune coopération internationale est mentionnée.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est clairement structurée autour de cinq unités d'enseignements, dont une d'insertion professionnelle intégrant les stages. Une professionnalisation est présente à travers des conférences métiers, des études de cas et deux stages dont un stage de six mois en deuxième année de master (M2). Le stage de première année de master (M1) est quant à lui de deux mois et positionné entre les deux années de master, ce qui pose la question de la compatibilité avec une validation en juillet du M1 et d'éventuelles réorientations pour les étudiants. La formation n'accueille pas pour l'instant de public en formation continue ou en alternance, ce qui pourrait constituer une piste de développement intéressante.

On regrette par ailleurs que la formation ne propose pas de formation explicite à la recherche, ce qui est un peu dommage compte tenu de la proximité avec les laboratoires de recherche et la volonté de permettre des poursuites d'étude en doctorat.

L'utilisation du numérique se fait à travers une plateforme permettant aux étudiants d'accéder aux supports pédagogiques. Une part significative des enseignements se fait en salle informatique, ce qui est indispensable pour ce type de formation. Différents logiciels statistiques font l'objet d'apprentissages, ce qui se révèle aussi central pour les métiers visés.

L'internationalisation de la formation passe par des cours d'anglais et un cours d'économie en anglais. Aucune mobilité entrante ou sortante n'est notée.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est largement dominée par des enseignants-chercheurs. Le dossier fait mention que 25 % des enseignements sont délivrés par des professionnels, ce qui ne semble pas être réaliste compte tenu du tableau des enseignants impliqués dans la formation.

Le pilotage de la formation est assuré par deux enseignants-chercheurs, chacun étant responsable d'une année. L'animation des équipes pédagogiques n'est pas détaillée. Un comité de perfectionnement est en place au niveau de l'Unité de formation et de recherche (UFR) de rattachement de la mention. Ce comité compte un seul extérieur, ce qui est probablement insuffisant pour bien comprendre les besoins des entreprises.

Les modalités de contrôle des connaissances sont clairement exposées et reposent sur un contrôle continu intégral en première session. Toutefois, le nombre de European credits transfer system (ECTS) associé à chaque matière n'est pas mentionné.

Une réflexion a été menée sur les compétences, mais pour l'instant les enseignements sont très centrés sur deux disciplines (économétrie et statistiques). On note l'absence de compétences méthodologiques transversales indispensables au métier de chargé d'études visé (gestion de projet, réponses aux appels d'offre, communication, etc.), ce qui nuit probablement à l'attractivité de la formation.

Le suivi des étudiants et de leur devenir est structuré au niveau de l'Université de Lille. Compte tenu des faibles effectifs, peu de statistiques sont disponibles. Pour autant, en raison justement des faibles effectifs, un suivi au niveau de la mention aurait pu être mené et être très qualitatif.

### Résultats constatés

Créé en 2015, le master *Économétrie, statistiques* souffre d'un manque important d'attractivité. La formation peine à recruter en M1 : deux étudiants en 2015-2016, neuf en 2016-2017, quatre en 2017-2018 et dix cette année. Le nombre d'étudiants est encore plus faible en M2 du fait de taux de réussite assez faibles, voire très faibles, en fin de M1 (entre 0 % la première année puis 33 % et 60 %) et du fait d'un nombre d'entrées

directement en M2 non significatif (un étudiant en 2016-2017).

Le suivi de l'insertion des étudiants est réalisé *via* des enquêtes de l'Observatoire de la vie étudiante. Aucune statistique d'insertion n'est disponible et mentionnée dans le dossier, sachant que seuls trois étudiants ont été diplômés en 2016-17. Ce faible effectif aurait pourtant permis de réaliser une étude fine et qualitative de leur insertion.

## CONCLUSION

Principal point fort :

- Adossement recherche de qualité.

Principaux points faibles :

- Master qui a du mal à trouver sa place dans un environnement très concurrentiel au sein de l'Université de Lille.
- Forte concurrence au sein de l'Université de Lille qui conduit à un faible nombre d'inscrits (et peut-être de candidats).
- Faibles, voire très faibles, taux de réussite.
- Conseil de perfectionnement peu ouvert aux extérieurs.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Une réflexion interne à l'Université de Lille devrait être menée afin de restructurer les formations en économétrie du site. Un projet commun, qui semble en cours, permettrait de fédérer les équipes pédagogiques, de jouer sur les complémentarités et de renforcer la lisibilité et l'attractivité des formations.

La mise en place d'un conseil de perfectionnement davantage ouvert au monde socio-économique (notamment du secteur d'activité visé) pourrait favoriser une meilleure adéquation entre les enseignements proposés et les besoins des entreprises, notamment concernant les compétences transversales comme la gestion de projets, la communication, l'éthique, etc.

Si la double vocation du master est conservée (formation à la recherche et professionnalisation), il pourrait être pertinent d'inclure dans la maquette pédagogique un enseignement d'initiation à la recherche à part entière dès le M1.

Enfin, le développement de coopérations à l'international comme celui de la formation continue constituerait des pistes intéressantes pour développer l'attractivité de la 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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie appliquée* est une formation en deux ans structurée en deux parcours : l'un, existant depuis 1991, en *Économétrie appliquée*, l'autre, très récent, en *Conseil et expertise économique*. Existant depuis deux ans seulement dans sa forme actuelle, la formation a une double vocation : former des étudiants à la poursuite en doctorat en sciences économiques et former des spécialistes de l'analyse et du traitement des données économiques pouvant occuper des postes de chargés d'études économiques et statistiques sur le marché du travail. Proposé uniquement en présentiel, la formation se structure en un tronc commun en première année de master (M1) et une spécialisation en deuxième année de master (M2).

### ANALYSE

Finalité
Les compétences attendues à l'issue de la formation sont clairement formulées et en parfaite adéquation avec les métiers visés. On apprécie tout particulièrement que la formation n'inclue pas uniquement des enseignements disciplinaires mais aussi des enseignements autour des outils des études économiques, des enseignements transversaux avec des applications aux métiers visés (éthique et déontologie notamment) et des enseignements autour des <i>soft skills</i> (travail en équipe, gestion de projet, communication), indispensables pour s'insérer sur le marché du travail.  On apprécie également le fait que la formation forme aussi bien des spécialistes de l'analyse des données économiques capables de s'insérer sur le marché du travail immédiatement que de poursuivre des études en doctorat. Dans les deux cas, on note une réflexion poussée sur les compétences, métiers et secteurs visés.
Positionnement dans l'environnement
Le master <i>Économie appliquée</i> est confronté à une concurrence en interne à l'Université de Lille avec le master <i>Économétrie</i> . Pour autant, l'attractivité du master <i>Économie appliquée</i> ne semble pas être affectée (alors que le master <i>Économétrie</i> peine à attirer les étudiants). Pour autant, une réflexion paraît indispensable pour renforcer la lisibilité de la formation d'économétrie dans son ensemble à l'Université de Lille. Cette dernière semble être en cours depuis le regroupement des universités lilloises.

L'adossement recherche de la formation est de qualité puisqu'elle s'appuie sur deux unités mixtes de recherche en économie et une équipe d'accueil en gestion. Les enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique proviennent de ces laboratoires de recherche et entre 25 % et 50 % des stages se réalisent dans un des laboratoires.

L'environnement socio-professionnel est relativement peu décrit, bien que la formation soit réellement professionnalisée avec l'intervention de professionnels dans la formation, des deux stages et des projets initiés par les professionnels. Pour autant, les relations aux entreprises ne semblent pas instituées.

On regrette que le master *Économie appliquée* ne soit que peu internationalisé. Aucun partenariat à l'international n'existe. Très peu d'étudiants inscrits dans ce master partent réaliser une partie de leur formation à l'étranger. En revanche, la formation attire des étudiants étrangers en particulier du fait de la possibilité de poursuivre en doctorat.

### Organisation pédagogique

Le master *Économie appliquée* est organisé de manière très lisible avec un tronc commun en M1 puis une spécialisation dans l'un des deux parcours en M2, ce qui favorise les passerelles entre les parcours.

La maquette pédagogique du master traduit bien le fait que celui-ci a une double vocation, professionnalisante et recherche. Ainsi, la professionnalisation est présente tout au long du cursus *via* des enseignements spécifiques de compétences transversales ou propres aux métiers visés, la présence de deux stages (en option avec le mémoire de recherche) et des projets (études de cas). La formation est aussi ouverte à l'alternance en M2 avec une adaptation du calendrier des cours, regroupés sur trois jours. On apprécie également que l'organisation pédagogique soit particulièrement flexible pour suivre les besoins du marché du travail. Néanmoins, on regrette que la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) soit incomplète (pas de présentation de la maquette pédagogique) et que l'annexe au diplôme soit pour l'instant absente.

Parallèlement, la formation à la recherche est aussi bien présente avec la possibilité de réaliser un mémoire chaque année (en option avec le stage). Toutefois, on peut regretter que les étudiants ne suivent pas tous une initiation à la recherche en M1.

La formation a développé des innovations pédagogiques en lien avec les professionnels *via* des études de cas, assurant une mise en situation des étudiants. Les outils informatiques sont également particulièrement développés, ce qui est fortement pertinent étant donné les débouchés visés.

L'internationalisation de la formation est faible et se résume à l'enseignement de l'anglais, présent uniquement en M1. De plus, les mobilités sortantes sont rares et les mobilités entrantes se font essentiellement *via* Campus France.

### Pilotage

L'équipe pédagogique associe des enseignants-chercheurs et des professionnels. Ces derniers sont surtout investis en M2. On note cependant une réelle différence entre les deux parcours. Ainsi, le parcours *Économétrie appliquée* bénéficie de l'intervention de plusieurs professionnels pour 60 % des heures enseignées. Dans le second parcours, l'intervention des professionnels est bien plus rare (12 % des heures d'enseignements en M2), ce qui est assez contradictoire avec l'objectif d'insertion professionnelle de ce parcours.

Le pilotage de l'équipe pédagogique se fait de manière régulière mais n'inclut que les responsables de parcours et de mentions. Les étudiants ne sont pas associés à ces réunions. On regrette qu'il n'existe pas de conseil de perfectionnement, ce qui permettrait de rendre plus visible le lien entre l'équipe pédagogique et les professionnels des secteurs visés et d'améliorer l'adossement au monde socio-économique.

Les modalités de contrôle des connaissances et le fonctionnement des jurys sont clairement énoncés.

La maquette pédagogique est bien équilibrée et découle d'une réelle approche par compétences en lien avec les métiers visés. On apprécie que l'équipe pédagogique soit vigilante quant aux besoins du marché du travail.

## Résultats constatés

Les résultats ne peuvent être appréciés que pour l'un des parcours, le parcours *Econométrie appliquée* qui est le plus ancien (1991). Pour le parcours *Conseil et expertise économique*, une seule promotion est sortie diplômée, ce qui ne permet pas une évaluation.

Dans le parcours *Econométrie appliquée*, les effectifs sont stables dans le temps et de l'ordre d'une vingtaine d'étudiants chaque année. Ceci rend compte d'une certaine attractivité du parcours de formation, même si cette dernière peine à remplir les 24 places disponibles chaque année, point commun de beaucoup de formations techniques en économie. Pour autant, on peut regretter que le taux de sélectivité dans les recrutements ne soit pas mentionné dans le dossier, ce qui aurait permis de réellement se prononcer sur l'attractivité de la formation.

Le suivi des diplômés et de leur insertion est bien réalisé. Les taux d'insertion témoignent du bon positionnement entre recherche et professionnalisation, puisque 16 % des diplômés poursuivent leurs études en doctorat (avec des postes d'enseignants-chercheurs à la clé pour 70 % d'entre eux) et que 65 % des diplômés s'insèrent sur le marché du travail dans des postes en adéquation avec la formation. Reste qu'un peu moins de 20 % des étudiants poursuivent leurs études vers une autre formation de niveau master, ce qui laisse à penser que la formation ne permet pas d'acquérir toutes les compétences nécessaires pour l'insertion professionnelle, notamment autour des métiers du *Business Intelligence*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité satisfaisante de la formation.
- Double vocation (recherche et professionnalisation) effective de la formation avec un taux de poursuite en thèse significatif.
- Veille en matière d'évolution des compétences demandées sur le marché du travail.
- Assez bonne insertion professionnelle.

### Principaux points faibles :

- Concurrence interne à l'Université de Lille nuisant à la lisibilité de la formation.
- Parcours *Conseil et expertise économique* encore en devenir.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Faible internationalisation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Une réflexion interne à l'Université de Lille devrait être menée afin de restructurer les formations en économétrie du site. Un projet commun permettrait de fédérer les équipes pédagogiques, de jouer sur les complémentarités et de renforcer la lisibilité et l'attractivité des formations. À ce projet commun, qui semble en cours, pourraient être associés les professionnels, via un conseil de perfectionnement intégrant des partenaires extérieurs. Une attention particulière doit être portée au parcours *Conseil et expertise économique* dont le positionnement doit être clarifié par rapport en particulier au parcours de master *Conseil économique pour les entreprises*. Compte tenu de la poursuite d'études assez significative des étudiants dans le secteur de la *Business Intelligence*, il serait peut-être pertinent de développer un parcours dans ce domaine. Le développement de coopérations à l'international comme celui de la formation continue constituerait des pistes intéressantes pour développer l'attractivité de la formation.

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

## MASTER ÉCONOMIE DE L'ENTREPRISE ET DES MARCHÉS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie de l'entreprise et des marchés* parcours *Conseil économique pour l'entreprise (CEPE)* constitue une mention créée lors du dernier contrat sur la base d'une restructuration de l'offre de masters de l'université Lille 3. Il s'inscrit dans la continuité de formations existantes précédemment dans l'établissement. Il forme des chargés d'études dans les domaines de l'intelligence économique et de l'analyse concurrentielle, en mobilisant les apports pluridisciplinaires de l'économie, de la gestion et de l'informatique notamment, visant des débouchés orientés principalement vers les entreprises du secteur privé. Il s'organise en trois semestres de cours et un semestre de stage en entreprise, et autour de cinq blocs disciplinaires (Économie, Gestion, Informatique et méthodes quantitatives, Droit, Insertion professionnelle) proposant des enseignements obligatoires ou optionnels. Le master est dispensé par l'Unité de formation et de recherche (UFR) Mathématiques, Informatique, Management, Économie, à Villeneuve d'Ascq, site du Pont de Bois.

### ANALYSE

Finalité
Les connaissances et les compétences personnelles et professionnelles attendues des étudiants sont clairement exposées dans le document, en lien direct avec les objectifs et spécificités de la formation et ses débouchés professionnels, tels que présentés également la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les métiers sont clairement précisés et la vocation professionnelle du diplôme affichée et revendiquée (peu de poursuites en doctorat). L'approche par les compétences est tout spécifiquement valorisée et met bien en évidence le lien entre le contenu de la formation et les savoir-faire requis dans le monde socio-professionnel, notamment par l'offre de certificats universitaires permettant une individualisation appréciable de l'offre de formation et des volumes horaires de la formation conçus sous la forme de blocs de compétences élaborés à partir d'Unités d'enseignement.
Positionnement dans l'environnement
Le dossier procède à une présentation précise et exhaustive des masters « concurrents » (essentiellement, masters en économie et en gestion de la région lilloise). Ces derniers sont en premier lieu des masters de gestion dans le domaine du conseil, de l'audit et de l'expertise économique, essentiellement orientés <i>Comptabilité, contrôle, audit (CCA)</i> , comptabilité et/ou contrôle de gestion) ou, des masters en économie ( <i>Économie publique, Économie internationale, Économie appliquée</i> ). Ces masters ne semblent pas redondants avec l'offre du master <i>Économie de l'entreprise et des marchés</i> (mention conseil et expertise économique) : si le master

*Économie appliquée* est également orienté sur les secteurs du conseil et de l'expertise économique, donc en concurrence potentiellement directe avec le master présenté, les débouchés visés par les deux masters sont apparemment bien distincts (collectivités locales et organismes publics pour le master *Économie appliquée*; entreprises et intelligence économique pour le master *Économie de l'entreprise et des marchés*; le risque de concurrence ne semble donc pas direct). L'existence d'un master positionné sur un créneau proche constitue cependant un point d'attention et doit conduire à réfléchir au renforcement de la spécificité et des points forts du master *Économie de l'entreprise et des marchés*. À cet égard, l'orientation amorcée vers le créneau de l'intelligence économique au service des entreprises apparaît pertinent et pouvant être renforcé.

La formation est rattachée à trois laboratoires de recherche, Lille économie management (LEM, Unité Mixte de recherche CNRS 9221) et Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RIME lab, Équipe d'accueil 7396) s'agissant de la gestion, de l'économie, l'économétrie et les mathématiques appliquées, ainsi que le Centre de recherche en informatique, signal et automatique de Lille (CHRISTAL, Unité mixte de recherche CNRS 9189) pour l'informatique. Ce rattachement pluridisciplinaire en matière de recherche vient appuyer la logique de pluridisciplinarité mise en avant et valorisée dans les objectifs du master. Toutefois, en dépit de ces liens avec les équipes de recherche et de séminaires de méthodologie de la recherche, les débouchés du master sont à ce jour peu orientés vers la recherche.

La présentation de l'environnement socioéconomique souligne les liens entre la formation et plusieurs grandes entreprises, sans préciser pour autant le caractère plus ou moins récurrent ou étroit de ces liens (on se demande s'il s'agit par exemple de stages « ponctuels » ou de liens plus pérennes). La possibilité de contrats de professionnalisation est évoquée, sans qu'on sache si elle est ou non effective. Enfin, il est indiqué que 25 % des enseignements sont assurés par des intervenants professionnels, ce qui se situe dans la fourchette basse attendue pour un master affichant une orientation forte vers le monde de l'entreprise, et leur qualité professionnelle n'est pas précisément détaillée.

Le master n'affiche à ce jour aucune coopération internationale. Cela constitue clairement un point faible du dossier (voire une incohérence), surprenant tant au regard de la position géographique de la formation (Lille), de l'accent apparemment porté dans les enseignements sur la place de la langue anglaise ainsi que de la forte représentation des étudiants étrangers, toutes mobilités confondues, dans le master (un peu moins de la moitié des effectifs en première année de master (M1) et deuxième année de master (M2)).

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est classique avec une formation en quatre semestres (trois d'enseignement + un semestre de stage), et lisible, sous la forme de blocs disciplinaires, avec un jeu de matières obligatoires/optionnelles introduisant une modularité bienvenue au regard de la variété des métiers visés par la formation. On peut cependant s'interroger sur la répartition de certains enseignements entre matières optionnelles et obligatoires (par exemple, la justification du caractère optionnel du cours d'introduction aux bases de données, du cours de contrôle de gestion; le caractère obligatoire du cours de droit de la consommation alors que celui de droit de la concurrence est optionnel...).

De manière générale, une part large des enseignements est consacrée à la professionnalisation, en lien avec l'objectif affiché du master en ce sens (conférences métiers, cours en salle informatique...). La présence de deux stages dans le cursus (premier stage d'«assistant d'études» entre les deux années du master, plus stage de «chargé d'études» en semestre 4), constitue un dispositif pédagogique professionnalisant appréciable, de même que les différents dispositifs d'appui à la recherche de stage. Une attention importante est accordée au numérique dans la formation.

Differents dispositifs (y compris «classiques», type Moodle, universités numériques ou plateforme pédagogique de l'Université) sont ainsi proposés à l'équipe pédagogique pour développer la pratique numérique, sans que le dossier n'apporte cependant d'éléments précis sur l'appropriation effective des dispositifs par les enseignants. De façon attendue pour ce type de formation, plusieurs éléments de pédagogie innovante (simulation, études de cas, travail de groupe) sont également intégrés dans les enseignements. L'internationalisation de la formation est faible : les cours en langue anglaise sont essentiellement des cours de langue, à l'exception de quelques séminaires de chercheurs invités par les laboratoires de l'Université, mais aucun cours disciplinaire n'est dispensé en anglais.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée et en cohérence avec les objectifs de la formation, associant enseignants-chercheurs (notamment sur les cours fondamentaux «académiques») et intervenants professionnels (pour certains enseignements plus spécialisés). Si le nombre des intervenants extérieurs est satisfaisant, de même que le volume horaire qu'ils assurent (25 % des enseignements), une présence renforcée d'intervenants extérieurs pourrait être envisagée, notamment concernant des intervenants étrangers et/ou de stature internationale. Les

responsabilités sont clairement identifiées. En termes de volumes horaires dispensés, les responsable et co-responsable de la formation sont fortement impliqués dans l'animation pédagogique de la formation, garantissant ainsi une présence régulière devant les étudiants et le dialogue avec ces derniers. La périodicité des réunions de l'équipe pédagogique est classique (rythme calqué sur celui des jurys). Un conseil de perfectionnement a été mis en place, dont la composition est clairement indiquée dans le dossier – ce comité semble cependant être celui de l'Unité de formation et de recherche (UFR) et non spécifique au master (les représentants étudiants sont ainsi des représentants de licence, et non de niveau master). Ajouté à l'absence d'information sur les dispositifs d'évaluation de la formation par les étudiants, cela semble limiter les capacités d'un pilotage efficace du master. L'évaluation des compétences et connaissances au sein de la formation est clairement décrite, de même que les modalités de recrutement et dispositifs de mise à niveau prévus à l'entrée dans la formation.

### Résultats constatés

La création récente du diplôme ne permet pas à ce jour de disposer de données sur le long terme (deuxième promotion à la fin de l'année universitaire 2018). Le nombre d'inscrits en M1 atteint la capacité d'accueil maximale (limitée à 25 places, dans le souci affiché par l'équipe pédagogique de garantir un encadrement pédagogique de qualité aux étudiants). Au double regard de cet effectif étudiant relativement limité en M1 et du souci d'encadrement revendiqué, le taux de réussite en M1 est assez faible (75 % si on se réfère aux étudiants inscrits aux examens, 65 % si on se réfère aux inscriptions administratives) et le taux d'attrition entre M1 et M2 élevé. Il convient donc de s'interroger précisément sur les raisons et les leçons à tirer de ce taux de réussite globalement faible en M1, contrastant avec le taux de réussite élevé en M2 (100 % en 2017).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Diplôme visant des débouchés clairement identifiés.
- Diplôme relativement « généraliste » répondant à des besoins spécifiques des entreprises.
- Capacité d'accueil systématiquement atteinte, laissant présager une demande réelle pour les services offerts par la formation.

### Principaux points faibles :

- Positionnement de masters lillois sur des créneaux proches (notamment master *Economie appliquée*).
- Pas de coopération internationale.
- Pas de recul sur le devenir professionnel des jeunes diplômés et forte déperdition d'étudiants entre M1 et M2.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La réflexion en cours sur le renforcement d'un créneau de niche (autour de l'intelligence économique) face aux masters locaux couvrant des champs connexes semble pertinente. Une piste à étudier, en lien avec les entreprises, sur le développement des contrats de professionnalisation pourrait également être envisagée. Elle pourrait aller de pair avec un accroissement du nombre d'intervenants professionnels dans la formation. La création d'un comité de pilotage spécifique au master pourrait enfin améliorer le pilotage de la formation. L'appareil statistique sur le devenir professionnel des diplômés à développer, compte tenu du jeune âge de la formation mérite d'être développé.

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

## MASTER ÉCONOMIE DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement: Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie du travail et des ressources humaines* a pour objectif de former en deux ans des professionnels des ressources humaines. Fortement professionnalisée, la formation se structure autour d'enseignements en présentiel abordant toutes les fonctions des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, audit et droit social), d'activités de professionnalisation et d'un stage de six mois en fin de deuxième année de master (M2). La formation est ouverte à tous les publics (formation initiale, alternance et formation continue). Elle est dispensée sur le site de Villeneuve d'Ascq.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les compétences visées par la formation sont clairement exposées et les enseignements sont en parfaite adéquation avec les objectifs de la formation. Il est particulièrement pertinent d'adopter une vision généraliste des fonctions Ressources humaines afin que les étudiants puissent occuper des postes de direction et de management. On apprécie aussi les nombreuses mises en application proposées, fruits d'innovations pédagogiques intéressantes et assurant une forte professionnalisation. Les métiers visés sont parfaitement cohérents avec le niveau de la formation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le master <i>Économie du travail et des ressources humaines</i> bénéficie d'un très bon ancrage avec l'environnement socio-économique local et régional. De nombreux partenariats anciens avec des entreprises et institutions locales assurent des collaborations via des projets pédagogiques innovants, des offres de stage ou d'alternance nombreuses, l'intervention de professionnels dans la formation, et de recrutement de diplômés. La formation bénéficie aussi de la proximité du Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ) dont certains membres interviennent dans le master.</p> <p>La formation bénéficie aussi d'un adossement à la recherche de qualité, à travers une Unité mixte de recherche (UMR) Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE) à laquelle appartiennent la majorité des enseignants-chercheurs impliqués dans la formation.</p>

La position de la formation dans la carte des formations de l'établissement, régional ou national est assez peu décrite. Il semble pourtant exister des formations proches, notamment le master *Management des ressources humaines*, ce dernier n'étant accessible que par voie d'alternance, sans que cela nuise à l'attractivité du master.

L'internationalisation de la formation est en fort développement. La mobilité entrante est la plus nombreuse mais la mobilité sortante se développe sur la base de nouveaux partenariats avec les Universités de Greenwich (Royaume-Uni) et KU Leuven (Belgique). La collaboration avec ces deux partenaires se traduit également dans certains enseignements, avec la création d'un séminaire annuel à Londres par exemple.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la formation est claire et bien structurée. En particulier, la présence d'une cohorte d'étudiants en formation alternante, pour 40 % des effectifs de M2 (soit une quinzaine d'étudiants) est rendue possible, en première année de master (M1) par une organisation des modules sur la semaine permettant une alternance sur un rythme intra-hebdomadaire et en M2 par le dédoublement des enseignements. De même entre 1/3 et 50 % des effectifs relèvent d'un dispositif de formation continue. On regrettera cependant de ne pas identifier clairement les modules dont les alternants de M1 sont dispensés ainsi que les modalités d'équivalence prévues. La professionnalisation est de très bonne qualité et passe en outre par des dispositifs pédagogiques innovants comme des mises en situation, en lien avec les entreprises partenaires de la formation. Enfin, en plus de cours d'anglais, plusieurs enseignements de ressources humaines se font en langue anglaise.

La recherche est présente dans la formation à travers certains enseignements en M1 et la possibilité de suivre une option recherche en M2. Pour autant, on regrette qu'il n'y ait pas d'enseignement clairement identifié dans la maquette d'initiation à la recherche, ce qui ne rend pas visible la possibilité d'une orientation recherche. L'option recherche est d'ailleurs très peu suivie par les étudiants, ce qui est dommage au vu de la qualité de l'ancre recherche de la formation.

La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) décrit clairement les compétences visées par la formation mais ne présente pas la maquette de formation. De surcroit, elle fait à de nombreuses reprises référence à des compétences liées à la formation professionnelle qui ne semblent pas être la réalité actuelle de la formation.

Parallèlement à la formation, des modules de formation complémentaires (sous forme notamment de Diplômes d'Université) peuvent être suivis pour compléter celle-ci sur des points spécifiques de la gestion des ressources humaines (dont un en anglais). Pour autant, le lien avec les trois parcours optionnels (Diplôme d'Université) n'est pas forcément très clair pour les étudiants en formation initiale, mais sont très pertinents dans une perspective de certification en formation continue. Ils ne devraient en tout état de cause pas apparaître comme un complément obligatoire au master, afin de respecter le cadrage national des formations. Le peu d'informations sur la complémentarité de ces diplômes et leur articulation avec les compétences visées par le master ne permet pas totalement d'exclure que les étudiants aient tous vocation à les suivre.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est bien équilibrée. Elle comprend huit enseignants-chercheurs et un professeur associé (PAST) de l'Université de Lille, tous spécialistes du champ des ressources humaines et plus de 25 professionnels dont les compétences sont en parfaite adéquation avec les enseignements qu'ils dispensent. Un conseil de perfectionnement, composé de manière paritaire d'enseignants et de professionnels des ressources humaines, est en place. Il se réunit de manière annuelle ou à la demande afin de mener notamment des analyses de prospective.

Les modalités de contrôle des connaissances (et les règles de fonctionnement des jurys) sont clairement définies. Elles prennent des modalités diverses (individuelles/collectives, écrit/dossier/oral), ce qui permet de tester l'acquisition de différents types de compétences.

Le suivi des étudiants est particulièrement soigné avec un accompagnement personnalisé de l'étudiant au cours de la formation, via un système de tutorat, mais aussi en vue de l'insertion professionnelle.

### Résultats constatés

Le master *Économie du travail et des ressources humaines* présente une forte attractivité tant en formation initiale, classique ou en alternance qu'en formation continue. Le processus de sélection est clair et permet de délivrer aux étudiants postulant les informations clés sur la formation et les débouchés. Le taux de sélection est élevé (entre 8 et 12 %).

Les taux de réussite sont très élevés (proches de 100 %), témoignant d'une bonne qualité du processus de sélection et de suivi des étudiants.

Le suivi des diplômés est réalisé par l'équipe pédagogique pour obtenir des statistiques sur l'insertion à trois, six mois et un an et par l'Observatoire de l'Université de Lille pour l'insertion à 30 mois. Les taux d'insertion sont excellents (plus de 95 % à un an) dont une grande majorité (83 % à 30 mois) en contrat à durée indéterminée. Les postes occupés et les salaires sont en adéquation avec la spécialité de la formation et son niveau.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très bonne professionnalisation.
- Très bonne insertion professionnelle, supérieure à 95 % à six mois.
- Forte attractivité de la formation, y compris en formation continue et en alternance.
- Pilotage de qualité de la formation.
- Développement de l'internationalisation de la formation.

### Principaux points faibles :

- Absence de formation à la recherche bien identifiée.
- Ambiguité sur le caractère optionnel des Diplômes d'Université complémentaires proposés.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Afin de conserver la possibilité de poursuite en doctorat, ce qui est particulièrement pertinent étant donnée la qualité de l'adossement recherche, il serait pertinent d'inclure dans la formation une initiation à la recherche bien identifiée dès le M1 que tous les étudiants suivraient. Cet enseignement pourrait être mutualisé avec les autres formations de master en économie. La fiche RNCP devrait être revue pour cibler plus précisément les compétences visées par la formation et une distinction plus claire entre les compétences visées par les Diplômes d'Université, qui s'inscrivent en plein dans la politique de l'établissement, et celles de la formation devrait être organisée.

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

## MASTER ÉCONOMIE ET MANAGEMENT PUBLICS

Établissement: Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie et management publics* est une formation de deux ans se composant d'une première année de master (M1) à caractère généraliste et organisée sous tronc commun et d'une deuxième année de master (M2) composée de trois parcours de formation : *Action publique, institutions, économie sociale et solidaire (APIESS)*, *Développement de l'interface public-privé (DEIPP)* et *Stratégie et management des collectivités territoriales (SMCT)*. Il a vocation à former des économistes experts dans le domaine des politiques publiques, entendues à l'échelon principalement territorial, mais sans exclusion des autres échelons pertinents de politiques publiques. Les diplômés se destinent à exercer leur activité dans des secteurs variés (organismes publics et parapublics, secteur privé, organismes de développement économique des territoires...) et dans des métiers divers (chargé d'études, chargé d'évaluation, cadre de collectivité territoriale, chargé de mission, chef de projet, agent de développement, consultant...). Certains étudiants peuvent être amenés à passer les concours de la fonction publique territoriale ou à poursuivre leur formation en recherche en économie. La formation est délivrée en présentiel sur le site de Villeneuve-d'Ascq.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances et les compétences personnelles et professionnelles attendues des étudiants sont clairement définies, et en lien direct avec les objectifs affichés et spécificités de la formation et ses débouchés professionnels. Les métiers visés à l'issue de la formation sont précisément définis, ainsi que les possibilités de poursuites d'études afférentes (recherche ou concours de la fonction publique territoriale). Les emplois occupés par les diplômés semblent en accord tant avec le niveau de la formation que les secteurs visés. Les méthodes et contenu pédagogiques semblent en cohérence avec les objectifs de la formation même si les maquettes trop synthétiques présentées ne permettent pas de rentrer dans le détail précis de certains modules. La complémentarité entre les différents parcours de M2 est exposée de façon convaincante.</p> <p>La dimension professionnalisaante du master prend notamment la forme d'une offre de certificats universitaires développant une approche par compétences, promue au niveau global par l'Université de Lille, et permettant une individualisation accrue de l'offre de formation et l'adaptation à des temporalités éventuellement variées d'apprenants issus du monde socio-professionnel. Le master <i>Économie et management publics</i> a su exploiter les opportunités offertes par ce dispositif innovant en lançant plusieurs certificats universitaires et un Diplôme universitaire (DU) <i>Économie des communs, intérêt général et gouvernance territoriale</i>, en synergie directe avec les enseignements et finalités du master. Les résultats de cette action (effectifs concernés, retombées...) sont</p>

peu documentés. Il n'est pas clair par ailleurs si ce dispositif s'apparente à un découpage de la formation en blocs de compétences certifiants, ouverts ainsi à un public plus large et notamment de formation continue, ce qui constituerait un atout évident de la formation ou, au contraire, à la possibilité offerte aux étudiants du master de compléter leur formation par un DU supplémentaire. Entendu que le DU *Économie des communs, intérêt général et gouvernance territoriale* vise spécifiquement les compétences visées par le master, et telle que décrite dans la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de ce dernier, cette seconde possibilité serait plus problématique.

### Positionnement dans l'environnement

À la fois par son positionnement théorique (approche institutionnaliste) et les débouchés et métiers visés, le master *Économie et management publics* occupe un créneau original par rapport aux autres masters de la région lilloise – aucun élément de comparaison n'est fourni en revanche pour le cadre national. Au plan académique et universitaire, les synergies avec d'autres institutions et/ou masters régionaux (Valenciennes, Institut d'administration des entreprises (IAE) Lille, Institut d'études politiques (IEP Lille...)) sont nombreuses et dynamiques, prenant en particulier la forme de mutualisations de certains enseignements, dans le cadre notamment de la chaire d'économie sociale et solidaire inter-universitaire et coopérative. On notera cependant que le parcours *DEIPP* qui avait été créé en partenariat avec l'IEP de Lille fonctionnant sur la base d'une double diplomation semble remis en cause. De même, certains partenariats semblent concerner des parcours et non le master dans sa globalité. Ainsi en est-il du parcours *APIESS*, membre du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS).

Au plan de l'inscription dans le tissu socioéconomique régional, les synergies avec les acteurs et partenaires locaux sont également nombreuses, en cohérence directe avec la dimension territoriale affirmée des finalités du master. De manière générale, les échanges et interactions avec l'environnement semblent particulièrement riches et substantiellement intégrés à la pédagogie mise en œuvre dans la formation.

La formation est adossée à l'école doctorale Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM) et à l'Unité mixte de recherche (UMR) Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSÉ), à laquelle 75 % des enseignants-chercheurs intervenant dans la formation sont rattachés. Un parcours recherche est proposé en M1 et M2.

L'articulation entre formation à la recherche pour les étudiants concernés et les autres finalités du master (orientées sur des thématiques très spécifiques et appliquées) n'est cependant pas complètement claire en termes de contenu des enseignements ; de même, l'articulation entre les thématiques du master et les thèmes de recherche du CLERSÉ ou encore le contenu du stage d'initiation à la recherche pourraient également être clarifiés. Par exemple, la façon dont le programme du séminaire de lecture des auteurs institutionnalistes proposé en M2 s'inscrit thématiquement dans le programme du master n'est pas explicitée. Par ailleurs, plusieurs bourses doctorales sont octroyées chaque année à des étudiants du M2, mais l'origine de ces contrats doctoraux – Université, Conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE)... - n'est pas précisée, bien que susceptible de constituer un indicateur de l'articulation entre les thématiques appliquées du master et des thématiques éventuellement plus « académiques » concernant les débouchés en doctorat.

De nombreux enseignements sont assurés par des intervenants socioprofessionnels (interventions ponctuelles ou sous la forme de cours complets), ainsi que par deux Professeurs associés à temps partiel (PAST). Plusieurs conventions et accords de partenariat existent en outre entre la formation, des entreprises et des associations locales (notamment du secteur de l'économie sociale et solidaire) ainsi qu'avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ; le nombre précis, la nature exacte et le caractère plus ou moins formalisé de ces relations ne sont pas spécifiés de façon détaillée.

Le master n'affiche à ce jour aucune coopération internationale. Le motif avancé en est le caractère local et territorial des finalités de la formation. Pour autant, avec la montée des logiques transfrontalières de gestion publique, cette absence peut constituer un point faible du dossier, si l'on tient compte notamment de la position géographique privilégiée de la formation en Europe.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du master est classique avec une formation en quatre semestres. L'année de M1 est constituée d'enseignements relativement généralistes (avec deux choix de spécialisation proposés chaque semestre, et destinés à pré-orienter les étudiants vers les parcours de M2) ; l'année de M2 propose trois parcours de formation, pour une spécialisation progressive des étudiants. Les parcours de M2 sont organisés de façon symétrique sur le principe cours fondamentaux /cours de spécialité / outils / projet. Par le jeu des options, la modularité des enseignements est effective en M1 et permet l'adaptation des parcours aux projets professionnels des étudiants ; cette modularité est en revanche beaucoup plus limitée en M2. Le master

accueille des étudiants salariés et de formation continue (une organisation adaptée de l'emploi du temps est mise en place à cette fin et permet ainsi l'accueil entre trois et six étudiants relevant de ce régime chaque année), ainsi que des étudiants entrant directement en M2 (peu de diplomation par validation des acquis de l'expérience ou de validation des acquis professionnels en revanche).

Parallèlement à l'intégration de professionnels à l'équipe pédagogique, divers dispositifs sont prévus pour assurer une dimension professionnalisante à la formation (conférences de méthode, stages, conférences métiers...). Les dispositifs dont bénéficient les étudiants dans leur recherche de stage sont principalement proposés par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle et au niveau de l'Université de Lille, et ne sont pas déclinés de façon spécifique à la formation. La recherche occupe une place satisfaisante dans la formation, à travers la présence massive parmi l'équipe pédagogique d'enseignants-chercheurs du laboratoire CLERSÉ.

Si différents dispositifs innovants semblent à la disposition de l'équipe pédagogique, la place du numérique demeure très traditionnelle (Certificat informatique et Internet (C2i), cours d'informatique, Powerpoint, réseaux sociaux pour la recherche de stages, Moodle...). Les méthodes pédagogiques mobilisées restent elles aussi relativement traditionnelles (participations des étudiants au montage d'événements, préparations de cours...). Compte tenu de l'ancre du master dans l'environnement socioprofessionnel régional et de l'importance de ses réseaux locaux du master, elles pourraient probablement prendre la forme d'une association plus étroite des étudiants à la pratique de terrain (réalisation de vraies études, et non de simulations, travail de groupe sur le terrain...).

La place de l'international dans la formation est réduite (internationalisation faible, cours en langue anglaise limités à des cours de langue, absence de cours disciplinaires en anglais).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée et cohérente avec les objectifs de la formation, associant enseignants-chercheurs et intervenants professionnels. Les responsabilités sont clairement identifiées selon les années et les parcours de master. Les volumes horaires importants assurés par des intervenants extérieurs (dont PAST) sont conformes à ce qui peut être attendu d'une formation professionnalisante niveau master, la part importante des intervenants professionnels en M2 (46 % des heures en M2) reflétant la montée en professionnalisation lors de la deuxième année de formation, par rapport au caractère encore relativement généraliste du M1. En lien avec le faible degré actuel d'ouverture internationale du diplôme (y compris dans une dimension transfrontalière), il pourrait être envisagé de faire intervenir des intervenants / professionnels étrangers pour introduire une dimension comparatiste dans les enseignements.

Le rythme des réunions de l'équipe pédagogique est régulier. L'équivalent d'un conseil de perfectionnement existe pour la formation, associant étudiants et membres permanents de l'équipe pédagogique, mais où aucun membre représentant du monde professionnel ne semble malheureusement intervenir. Concernant l'évaluation de la formation, il est à noter qu'un dispositif d'évaluation de l'utilité sociale de l'un des parcours de formation en M2 a été mis en place, permettant un usage introspectif très original des outils d'analyse enseignés aux étudiants, et pourrait être à l'avenir généralisé. Les modalités d'évaluation des étudiants, les règles de délivrance des crédits et du diplôme, la constitution, le rôle, et les modalités de réunion des jurys d'examen sont conformes aux attendus et clairement explicités. Des dispositifs innovants de suivi de l'acquisition des compétences existent, au niveau de l'Université et sont déclinés plus particulièrement au niveau du M2.

### Résultats constatés

Les résultats constatés sont dans l'ensemble satisfaisants : les effectifs du master (à périmètre stable depuis 2015) oscillent entre 79 et 88 étudiants, soient 141 étudiants diplômés depuis 2015. Les effectifs du M1 représentent en moyenne 43 % de l'ensemble du total des effectifs, compte tenu de recrutements effectués dans plusieurs parcours de M2 directement au niveau M2. Les étudiants étrangers représentent en moyenne environ 20 % de l'effectif de M2. La provenance disciplinaire des étudiants en M2 est diversifiée. Les taux de réussite sont de l'ordre de 84 à 94 %, à l'exception notable du parcours SMCT, aux résultats plus erratiques, pour des raisons qu'il conviendrait de clarifier (comme le recrutement initial à un moindre niveau d'exigence ; la sélection insuffisante des étudiants ; les dispositifs d'encadrement). Les taux d'insertion professionnelle sont élevés (supérieurs à 90 % à 30 mois). Les secteurs d'insertion des diplômés sont en cohérence avec les débouchés visés par la formation. Les poursuites d'études (en doctorat avec financement) sont relativement nombreuses, et s'inscrivent en cohérence avec l'une des finalités de la formation (recherche). Concernant les taux de satisfaction, plus de huit étudiants sur dix se déclarent satisfaits de la formation reçue. La collecte d'informations sur les étudiants est effectuée essentiellement par le biais de l'observatoire de l'Université – certaines données datent pour cette raison de quelques années.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Diplôme bien identifié, visant des débouchés clairement identifiés offrant une bonne insertion professionnelle en sortie tout comme une réelle possibilité de poursuite en thèse.
- Diplôme fortement implanté à l'échelon local et solidement ancré dans le réseau socioprofessionnel local.
- Adossement fort à une équipe de recherche et synergies avec des partenaires académiques locaux.
- Structuration efficace avec montée en professionnalisation entre le M1 et le M2, et bonne complémentarité entre les parcours de M2.

### Principaux points faibles :

- Pas de coopération internationale, en dépit d'une situation géographique à fort potentiel européen.
- Disparités d'attractivité des parcours et taux de réussite faibles et irréguliers pour le parcours *SMCT*.
- Articulation des finalités recherche/professionnalisation peu explicite, se reflétant au niveau des contenus des enseignements.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Compte tenu de l'ancrage du master dans l'environnement socioprofessionnel régional et de l'importance de ses réseaux locaux, la formation pourrait gagner à développer une pédagogie fondée sur les mises en situation réelle. De même, elle pourrait gagner à renforcer la formalisation de certains partenariats.

Il conviendrait de clarifier les raisons des taux de réussite relativement faibles et irréguliers de l'un des parcours de M2 (*SMCT*), ainsi que les déséquilibres d'attractivité des différents parcours afin d'y apporter des solutions. Le développement d'outils statistiques permettant un suivi plus réactif des diplômés à court et moyen terme permettrait d'affiner le suivi des étudiants par des enquêtes propres allant au-delà des enquêtes de l'université afin d'assurer un suivi à moins de 30 mois après la sortie d'études pour contribuer à l'amélioration continue de la formation. De même il conviendrait de veiller à ce que les professionnels participant de manière effective au pilotage via le conseil de perfectionnement. Le positionnement du master vis-à-vis du DU et des certificats proposés mérite d'être clarifié. Enfin, il convient de rester vigilant sur la perte éventuelle d'attractivité du master liée à la rupture du partenariat antérieur avec l'IEP de Lille.

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

## MASTER ÉCONOMIE INTERNATIONALE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Économie internationale* est composée de trois parcours suivis au sein de la Faculté des sciences économiques et sociales à Villeneuve d'Ascq. Deux sont très intégrés avec une première année de master (M1) commune : *Globalization and The World Economy (GLOWE)*, créé en 2016, et *Ingénierie des projets de coopération (IPC)*. Le troisième est labellisé Erasmus Mundus : *Economics of Globalization and European Integration (EGEI)*, recrute en deuxième année de master (M2) et est géré par un consortium d'universités, dont l'université Lille 1.

Ce master a été créé au sein de l'Institut des sciences économiques et du management de l'Université Lille 1 et est en partie issu du master *Économie et management internationaux*.

### ANALYSE

Finalité
Les deux spécialités du master GLOWE et IPC visent à former des spécialistes en analyse économique des questions internationales et de développement. Cela concerne notamment les métiers d'analyste économique, d'expert auprès de diverses institutions : entreprises, organismes internationaux, agences de coopération internationales... Le master conduit aussi aux métiers de la recherche et de l'enseignement. Les étudiants acquièrent une capacité d'analyse de la mondialisation, des compétences en ingénierie de projets de coopération avec une dimension interculturelle.
Positionnement dans l'environnement
Les deux parcours GLOWE et IPC n'ont pas d'équivalent sur le site de Lille. En revanche, ils proposent des parcours assez classiques que l'on peut retrouver dans des universités développant les cursus d'économie internationale. L'articulation avec la recherche est présente avec des enseignants-chercheurs du laboratoire Lille économie management (LEM) ou du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSÉ), et par la rédaction d'un mémoire de recherche au lieu du stage obligatoire en entreprise. Les deux

laboratoires accueillent des étudiants en stage. Les relations avec les entreprises ne semblent pas très conséquentes et on n'a pas d'informations sur les institutions accueillant les étudiants en stage. Aucun représentant d'organisations internationales n'intervient. Un des parcours est orienté vers la coopération décentralisée, et des coopérations avec des collectivités locales n'apparaissent pas. La dimension internationale apparaît dans l'obligation d'un semestre de mobilité à l'étranger pour le parcours *GLOWE*. Le parcours *IPC* travaille en collaboration avec les réseaux Maghreb technologie (MAGTECH), qui offrent des propositions de stage. Les coopérations internationales sont encore à l'état de projet, avec les universités de Lisbonne, Istanbul et Pise.

Le parcours *EGEI* est bien inséré dans l'offre de formation de l'université sans qu'il y ait d'équivalent, compte tenu de sa spécificité. L'articulation avec la recherche apparaît avec des enseignants-chercheurs (EC) du LEM. On ne sait pas ce qu'il en est dans les autres universités, même si des EC reconnus au niveau européen participent à la formation. Les étudiants sont incités à participer à des séminaires et doivent faire un mémoire de recherche. L'organisation du travail n'est pas explicitée concernant l'élaboration des sujets en commun ou non par les neuf universités membres du consortium, les modalités de choix des étudiants, le déroulement de la soutenance. Des stages de recherche sont proposés depuis peu avec l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et United National University (UNU). Aucune référence n'est faite à des enseignements réalisés par des non universitaires. Deux institutions sont citées comme partenaires : la branche tchèque de KPMG et une Chambre de commerce britannique.

### Organisation pédagogique

La spécialisation progressive apparaît clairement entre le M1 (tronc commun) et le M2. Les spécialisations en M2 sont très lisibles (enseignements, débouchés). Les volumes horaires sont tout à fait pertinents, bien que, dans le parcours *GLOWE* des volumes très faibles (cinq heures) soient réservés à des thèmes assez larges (*financial globalization, the geographical distribution of economic activities...*). La dimension internationale y est bien présente avec des cours en M1 et la préparation au *Test of English for International Communication* (TOEIC), tous les cours en anglais et un semestre à l'étranger (24 crédits européens), mais on ne sait pas quelles sont les destinations à l'étranger. L'anglais est aussi présent au semestre 4 du parcours *IPC*. Les relations internationales proposent également des cours de langues et les étudiants peuvent suivre une deuxième langue. La formation continue est proposée dans le parcours *IPC*. Des Validations des acquis de l'expérience (VAE) sont proposées. Des aménagements adaptés pour les publics spécifiques (situation de handicap, sportifs de haut niveau, ...) sont mises en place. La professionnalisation est abordée soit par un stage (parcours *GLOWE*) soit par une Unité d'enseignement de professionnalisation et un stage (parcours *IPC*). On ne sait pas dans quelles organisations les étudiants ont effectué leur stage. Les nombreuses initiatives d'aide à l'obtention du stage et d'un travail montrent l'attention portée à l'insertion professionnelle. Les outils numériques permettent de faire évoluer les pratiques pédagogiques : cours en ligne, dépôt de documents, transmission d'informations. La pédagogie inversée est pratiquée dans plusieurs cours du master. L'initiation à la recherche est bien présente (cours, participation aux séminaires, stages dans les laboratoires, ...).

L'organisation pédagogique du parcours *EGEI* est très peu explicitée dans le dossier d'évaluation. L'année universitaire est organisée sur douze mois, dont trois semestres de cours organisés en rotation entre les universités partenaires, trois universités pour chacun des semestres. Il y a à la fois une mobilité des étudiants et des enseignants. La répartition des crédits européens entre tronc commun, cours optionnels et mémoire est claire et équilibrée. L'objectif de professionnalisation apparaît assez peu en dehors de la recherche. Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont utilisées pour diffuser l'information auprès des étudiants et à des fins pédagogiques, sans que l'on ait plus de précisions. Le diplôme est conjoint aux neuf universités du consortium.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est conséquente et en phase avec les matières enseignées. Les intervenants extérieurs ne sont sollicités que dans le parcours *IPC* (neuf représentants). L'évaluation des enseignements par les étudiants fait état d'une satisfaction pour le M1, mais les opinions sont plus mitigées en M2 *IPC*, en 2015-2016. Il est fait mention d'un conseil de perfectionnement, réuni annuellement, mais sans plus de précisions sur ses modalités de fonctionnement ou sa composition. Les modalités de contrôle des connaissances sont clairement présentées et bien mises à disposition des étudiants. Le Portefeuille d'expériences et de compétences, en présentiel ou à distance, est mis en œuvre. Une plateforme est disponible pour aider les étudiants à valoriser leurs compétences. Le parcours *EGEI* est piloté par un conseil composé des coordinateurs de chaque université qui se rencontrent trois fois par an et échangent tout au long de l'année. Il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement, mais le mode de composition de l'équipe pédagogique est présenté. Les modalités d'évaluation seraient précisées aux étudiants sur le site du master, mais ne le sont pas dans le dossier. Chaque année les étudiants répondent à un questionnaire d'évaluation des enseignements. L'entrée en master est très sélective, environ 200 étudiants sont candidats aux dix bourses European Region Action Scheme for the Mobility

of University Students (Erasmus). On ne sait pas comment se fait la sélection ni de quels M1 sont issus les étudiants qui viennent des autres pays. Ce parcours ne proposant que la deuxième année, il serait intéressant d'apprécier la diversité, ou non, des formations d'origine. Le partage des tâches n'est pas explicité. Seule l'université d'Anvers (coordinateur principal) dispose d'un personnel administratif. On n'a pas de précision sur les responsabilités des enseignants-chercheurs, en matière d'évaluation, de liens avec la recherche, de stages...

### Résultats constatés

Les effectifs sont passés de 40 en 2012-2013 à 19 en 2017-2018 dans le M2 parcours *IPC*; de 10 en 2016-2017 dans le parcours *GLOWE* à sept en 2017-2018. La création de ce parcours est trop récente pour avoir une appréciation pertinente mais les effectifs du M1 sont aussi en diminution. Il y a donc un problème d'attractivité. Le suivi de la qualité de l'insertion et du devenir des diplômés est assuré par l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP). Il est complété par des indicateurs harmonisés de l'insertion professionnelle au niveau de la mention, proposés par l'université. Dans le parcours *IPC*, le taux d'insertion est de 44,4 % à six mois, avec 9,1 % de poursuite d'études, avec un salaire annuel moyen de 22 025 euros. Il devient de 61,5 % après deux ans, avec 4 % de poursuite d'études et un taux de réponse de 77 %. Les taux de réussite sont satisfaisants pour le parcours *IPC* mais l'insertion professionnelle se détériore, l'équipe pédagogique a réorienté le master vers des Organisations non gouvernementales (ONG) internationales et l'humanitaire. Le parcours *GLOWE* étant très récent, il n'y a pas encore d'informations sur l'insertion professionnelle des étudiants.

Dans le parcours European Region Action Scheme for the Mobility of University Students *EGE*, les étudiants bénéficiant d'une bourse Erasmus sont automatiquement inscrits à Anvers. Les effectifs de Lille sont donc très faibles. On n'a pas connaissance de l'évolution des effectifs globaux. La deuxième habilitation Erasmus Mundus atteste de la qualité de ce diplôme mais les informations du dossier sont très limitées et concernent les étudiants inscrits à Lille (1, 2 ou 3). Un réseau des anciens est en cours de constitution.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bonne adéquation entre la formation et les métiers visés.
- Bonne articulation entre l'enseignement et la recherche.
- Maquettes claires et cohérentes.
- Un label Erasmus Mundus, gage de qualité et d'attractivité (parcours *EGE*).

### Principaux points faibles :

- Insuffisance de la participation de professionnels et de partenariats dans les parcours *GLOWE* et *IPC*.
- Une insertion difficile.
- Manque de clarté sur le fonctionnement effectif du conseil de perfectionnement.
- Manque d'information sur les universités partenaires pour le semestre effectué à l'étranger, dans le parcours *GLOWE*.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'organisation du master dans cette configuration étant récente, il est nécessaire d'avoir un peu plus de recul pour l'apprécier. Néanmoins, on peut considérer que les parcours *GLOWE* et *IPC* proposent une formation de qualité qui pourrait être mieux valorisée. Le master gagnerait à accroître ses partenariats avec des universités étrangères, notamment pour proposer des doubles diplômes, et à inclure des intervenants étrangers dans les formations. De plus, il serait souhaitable de mieux intégrer des professionnels aux parcours en développant les partenariats avec les institutions susceptibles de recruter les étudiants : institutions internationales, agences de développement local, missions économiques à l'étranger... Il conviendrait également de diversifier l'équipe pédagogique. La difficile insertion interroge, la réorientation vers les métiers de la coopération internationales (ONG) reste trop récente pour en tirer des conclusions.

Pour le parcours *EGE*, il est surprenant qu'il ait pu être labellisé sans M1, ce qui est en projet. Il faut donc construire un parcours cohérent sur deux ans. L'aspect professionnalisant devrait être renforcé afin d'élargir les débouchés au-delà de la recherche. La coordination des enseignements est sans doute assez difficile mais faute d'informations sur ce qui existe, il est difficile de faire à cet égard des recommandations.

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

## MASTER ÉTUDES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Études européennes et internationales (EIS)* de l'Université de Lille (ex master *European Affairs*) est une formation professionnelle en deux ans ayant comme objectif principal de former des experts pouvant répondre aux exigences des entreprises, institutions et collectivités concernées par les processus décisionnaires mis en œuvre au sein de l'Union européenne. La mention *EIS* se décline en deux parcours : le parcours initial *Management des affaires européennes (MEA)* et le parcours *Affaires européennes et politiques (EEPA)*, pas encore ouvert donc non traité dans cette évaluation. La mention *EIS* permet de combiner une double expertise, dans le management privé et dans le management public des affaires européennes. Elle est délivrée uniquement en présentiel au sein de l'Unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences Economiques et sociales de l'Université de Lille

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs du master <i>EIS</i> en matière de connaissances et compétences à acquérir sont clairement définis et disponibles en téléchargement sur le site web dédié du diplôme. Le dossier indique que le programme des enseignements y est détaillé. Un fort accent est mis sur la mobilité à l'international, notamment au travers d'un séminaire obligatoire d'immersion dans les institutions européennes de trois jours à Bruxelles. Le diplôme est accessible en formation initiale, classique et par apprentissage, et en formation continue. Les débouchés en matière de métiers et de poursuite d'études sont bien exposés et correspondent aux compétences acquises, avec une vraie distinction entre les deux parcours de spécialisation. La fiche pour la formation inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est particulièrement complète. L'établissement délivre le supplément au diplôme au format Europass, ce qui particulièrement bien adapté aux objectifs du master dont la finalité des emplois se décline au plan européen.
Positionnement dans l'environnement
Le positionnement du master <i>EIS</i> est explicité mais on manque d'informations précises sur l'environnement local. Le master <i>EIS</i> se distingue tout d'abord par sa pluridisciplinarité (économie, management, droit et science politique), lorsque les autres diplômes en études européennes sont spécialisés soit en management de la décision publique, soit en management privé des affaires européennes. Il se démarque aussi par son

enseignement intégral en anglais, avec pour objectif affiché d'attirer des étudiants étrangers. Enfin, il fait intervenir des professionnels étrangers qui viennent de Bruxelles et des institutions européennes. La recherche occupe une place importante. Les enseignants proviennent de trois laboratoires du site : Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE), Lille économie management (LEM) et Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RIME Lab). Depuis 2010, cinq étudiants ont poursuivi en thèse. Enfin, la formation dispose de nombreux partenariats avec des professionnels au niveau régional, national et international, ainsi que de deux partenariats académiques : l'un avec l'Université de Wildau (Allemagne) pour une double diplomation, l'autre avec la *State University of New York* pour participer au "SUNYMEU" (conférence annuelle qui fonctionne comme un jeu de rôles pour simuler le fonctionnement des institutions européennes).

### Organisation pédagogique

La formation est organisée autour d'un tronc commun aux deux parcours durant la première année de master (M1, volume horaire inconnu), puis une spécialisation en deuxième année de master (M2, 314 heures d'enseignement pour un parcours). Les cours sont entièrement en anglais (avec en plus des modules d'apprentissage de la langue française pour les étudiants étrangers). La professionnalisation est bien présente dans la formation, avec un stage de deux mois en M1 et de cinq à six mois en M2. Des compétences additionnelles sont proposées : ateliers de recherche de stage, compétences en communication interculturelles, méthodologie de la dissertation, rédaction de curriculum vitae... La formation comprend aussi plusieurs projets réels réalisés par des groupes de trois ou quatre étudiants. À ceci s'ajoute une originalité évoquée plus haut : le séminaire d'immersion dans les institutions européennes (une journée à la Commission européenne, une demi-journée au Parlement et au Conseil de l'Union européenne, une demi-journée de jeu de rôle du Parlementarium qui permet de simuler le vote de deux directives européenne). Le master *EIS* bénéficie également de l'environnement pédagogique proposé par l'université (*learning center*, bibliothèque augmentée). La formation prépare très bien ses étudiants à l'international, grâce à ses initiatives propres ainsi qu'au dispositif plus global en œuvre à l'Université de Lille. Les aménagements proposés pour les publics spécifiques (handicaps, sportifs de haut niveau, ...) sont adaptés. La formation est accessible par la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et par la Validation des acquis professionnels (VAP), comme l'ensemble des formations de l'université de Lille. La sensibilisation des apprenants à l'intégrité scientifique et à l'éthique passe par une note pédagogique donnée aux étudiants.

### Pilotage

L'équipe pédagogique du master *EIS* est bien diversifiée, avec une proportion équilibrée d'enseignants-chercheurs, enseignants et professionnels extérieurs. Le pilotage du diplôme repose sur un directeur des études, un professeur associé (PAST) et une assistante pédagogique. Ce pilotage est très riche : jury de recrutement avec annonce des modalités, jury de validation des examens qui se réunit quatre fois par an, conseil de perfectionnement regroupant cinq personnalités externes et cinq enseignants-chercheurs de la formation, mais aucun étudiant.

L'évaluation des enseignements n'est assurée qu'une année sur deux et les résultats disponibles mettent en lumière des matières en difficulté sur certains critères (intérêt, objectifs, compréhension). On peut aussi regretter le manque d'implication des étudiants dans le pilotage. L'évaluation des connaissances est pratiquée selon les modalités établies par l'université, et connues des étudiants grâce à un livret des études qui leur est distribué.

Le guide de l'étudiant décrit également les connaissances et compétences à acquérir pour chaque cours de la mention. Le suivi de l'acquisition des compétences est ensuite assuré par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'université. Les modalités d'admission à la formation sont clairement identifiées et le suivi des effectifs est réalisé. Ils apparaissent sur le site de la formation.

De manière surprenante, les effectifs sont plutôt modestes, avec, en moyenne sur les trois dernières années pour le parcours *MEA* uniquement (l'autre parcours n'ayant pas d'historique), 15 étudiants en M1 et 18 en M2 (hors redoublants). Le changement de nom du diplôme et des difficultés imputées à Campus France expliqueraient en partie les faibles effectifs depuis 2017. La formation disposerait d'informations sur le devenir de ses diplômés qui s'appuieraient sur une enquête menée chaque année par l'association des anciens du diplôme (150 membres). Cependant, on ne dispose d'aucun élément quantitatif étayant l'affirmation d'une bonne insertion professionnelle.

### Résultats constatés

Le taux de réussite est élevé, supérieur à 90 % depuis la création. La formation propose des dispositifs spécifiques d'aide à la réussite, au travers d'un accompagnement individualisé. Même s'il est délicat d'apprécier le taux d'insertion compte tenu du faible taux de réponses aux enquêtes à 30 mois (un tiers des diplômés) seuls les anciens étudiants restés en France pouvant être enquêtés, seuls deux tiers des répondants sont en emploi, 22 % sont aux chômage et un a une situation indéterminée. Cependant les diplômés trouvent des emplois en France, à Bruxelles et ailleurs en Europe. Le diplôme est attractif pour les étudiants étrangers. En revanche, les effectifs sont plutôt modestes (de 12 à 17 en M1 et de 13 à 24 en M2, sur les trois dernières années) et nous ne disposons pas d'informations sur le nombre de candidatures. Depuis 2010, cinq étudiants ont poursuivi en thèse dont deux à Lille ; trois ont soutenu leur thèse et les deux autres sont inscrits en deuxième année.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Cours en anglais, attirant les étudiants étrangers.
- Des approches pédagogiques diversifiées et innovantes.
- Parcours *MEA* très réputé, attractivité européenne.
- Lien fort avec l'environnement professionnel visé par la formation.

### Principaux points faibles :

- Absence d'éléments quantitatifs étayant l'affirmation d'une bonne formation professionnelle.
- Effectif modeste et manque d'informations sur le nombre de candidatures et l'insertion.
- Faible implication des étudiants dans le pilotage.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *E/S* est un diplôme très légitime, attractif et réputé. Ces qualités sont celles du parcours historique *MEA*, le second parcours, *EEPA*, n'étant pas encore ouvert. On peut suggérer en guise de recommandations une plus grande implication des étudiants dans le pilotage du diplôme, ainsi que des évaluations des enseignements plus régulières, notamment au regard de certains résultats de la dernière évaluation des enseignements. Par ailleurs, on est surpris de la faible taille des effectifs (et de l'absence de données quant au nombre de candidatures). On se demande si cette situation s'explique par la rigueur des critères de sélection, la forte attraction des autres formations, l'intérêt du parcours lui-même, ou bien d'autres critères. Dans ce contexte, on peut légitimement s'interroger sur les motivations d'ouverture d'un nouveau parcours. Il conviendrait de mieux justifier son intérêt et de s'assurer de sa bonne coexistence avec le parcours historique.

Il conviendrait de s'appuyer sur le réseau d'anciens étudiants du master pour avoir des éléments d'analyse d'insertion. Ces informations sont insuffisantes au regard du dossier. Nous ne disposons pas d'enquêtes de suivi propre pouvant s'appuyer sur le réseau d'anciens étudiants potentiellement actifs.

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

## MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management des systèmes d'information (MS)* de l'Université de Lille, créé en 1991 sous forme de Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) *Systèmes d'information et aide à la décision (SIAD)*, propose trois parcours de formation : *Systèmes d'information et aide à la décision – Data Sciences (DS)* ; *Systèmes d'information et aide à la décision – Business Intelligence Technical Skills Training (BITST)* ; *Systèmes d'information et aide à la décision – Business Intelligence Management Skills Training (BIMST)*. L'objectif de cette formation est de former les spécialistes maîtrisant l'informatique décisionnelle et disposant, en même temps, des capacités pour pouvoir apporter un diagnostic quantitatif des situations et une approche prévisionnelle de la décision en s'appuyant sur la connaissance relative aux problématiques métiers. Le parcours *DS* se déroule sur deux ans ; les parcours *BITST* et *BIMST* recrutent à partir de bac + 4 et contiennent uniquement une deuxième année de master (M2). La formation est sélective et recrute les étudiants sur dossier, test et entretien. Sur l'année 2016-2017, le nombre des diplômés de l'ensemble des trois parcours est autour de 80. Les cours sont dispensés à l'Université de Lille sur le site de l'Université de sciences et technologies, Faculté des sciences économiques et sociales située à Villeneuve D'Ascq.

### ANALYSE

Finalité
Cette formation cherche à fournir un enseignement de haut niveau dans le domaine de la <i>Business Intelligence</i> et du <i>Big Data</i> en vue de développer une double compétence (informatique décisionnelle et management) ou une triple compétence (statistique appliquée, informatique décisionnelle et management) en fonction du choix de parcours des étudiants. Ces finalités sont définies de manière pertinente et répondent aux besoins réels du monde des organisations d'aujourd'hui. L'association des compétences techniques ainsi que les compétences organisationnelles et managériales constituent un atout pour former des diplômés disposant à la fois d'une technique et d'une approche organisationnelle dans la compréhension et le traitement des problématiques informationnelles.

## Positionnement dans l'environnement

Selon le dossier Champ fourni par cette université, cette formation est positionnée dans le sous-champ *Economie* bien que l'intitulé du diplôme porte sur le management. Ce point est probablement en lien avec l'origine de ce master qui est créé à partir d'un DESS *SIAD*. Durant ces dernières années, ce master a su s'adapter à l'évolution des connaissances théoriques et à l'évolution des besoins du monde professionnel, en modifiant ou actualisant régulièrement ses offres : ouverture d'une nouvelle filière, fusion du programme avec une autre structure, restructuration des parcours, etc.

Il existe plusieurs offres de formation similaires dans le domaine de l'informatique décisionnelle dans l'environnement local de ce master. Ces offres sont proposées notamment par la Faculté des sciences de la même université. Pour le moment, cette coexistence des offres ne semble pas causer des difficultés pour ce master, étant donné que, d'une part, les besoins dans ce domaine reste encore très importants et, d'autre part, les entreprises apprécient la possibilité d'avoir des profils diversifiés.

Ce master a volontairement mis l'accent sur la dimension technique et quantifiée du management des systèmes d'information. Il a su conserver ces spécificités tout en s'appuyant sur un possible développement de double ou de triple compétence basée sur la statistique appliquée, l'informatique décisionnelle et le management. Les débouchés des diplômes se centrent également sur les métiers de nature plutôt technique du management des systèmes d'information.

Ce choix est judicieux pour l'insertion professionnelle des étudiants, car le marché actuel est fortement demandeur envers les spécialistes du traitement de données. Bien que la situation actuelle soit satisfaisante, il semble néanmoins nécessaire de s'interroger, avec une vision orientée à moyen terme, sur l'intérêt potentiel de se positionner davantage (ou pas) autour du développement des compétences nécessaires aux métiers du management dans le domaine des systèmes d'information. Ces métiers pourraient se situer, selon la fiche Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) fournie avec le dossier, dans les domaines comme management et ingénierie d'affaires, conseil en organisation et management d'entreprise, conseil et maîtrise d'ouvrage en système d'information, etc. En effet, il s'agit d'envisager une réflexion sur une différenciation plus marquée par rapport aux offres nouvelles venant des facultés scientifiques ou des écoles d'ingénieurs qui seront *a priori* mieux perçues par les entreprises dans le développement des compétences purement techniques.

Le master poursuit jusqu'à présent un objectif essentiellement professionnel. Le lien avec les laboratoires de l'Université reste actif non seulement au travers des interventions des enseignants-chercheurs dans la formation, mais encore par les possibilités ouvertes aux étudiants pour effectuer des activités de stage ou des projets dans les laboratoires de recherche de l'Université. Il s'agit des laboratoires de la Faculté des sciences économiques et sociales (le CLERSE et le LEM, Unité mixte de recherche (UMR) CNRS-Lille), du laboratoire Painlevé – UMR 8524 de la Faculté des sciences et technologies (pour l'analyse des données) et du laboratoire CRISTAL – UMR 9189 de la Faculté des sciences et technologies (dans les enseignements d'informatique décisionnelle).

Le développement en termes de formation continue est un point appréciable : le master a proposé à l'Université de développer dans cette perspective sept certificats universitaires.

## Organisation pédagogique

Le programme a été conçu de manière flexible afin de s'adapter aux différentes situations d'apprentissage : l'accès à la formation est possible en première année de master (M1) ou en deuxième année de master (M2), en formation classique ou en alternance, etc. Le dossier, qui relève en grande partie des sciences sociales, demeure cependant trop axé sur la dimension technique des compétences.

La formation conserve un lien étroit avec les quatre laboratoires de l'Université susvisés, respectivement spécialisés en sciences économiques et sociales, en économétrie ainsi qu'en sciences et technologies de l'information. Il est à noter que chaque année, un ou deux étudiant(s) réalisent leur stage de fin de M1 ou de M2 dans un laboratoire de recherche de la région. La formation pourrait néanmoins proposer un programme plus différencié comparé aux offres traditionnelles des facultés de sciences ou des écoles d'ingénieurs. D'autres partenaires, comme certains éditeurs de logiciels, s'impliquent dans la formation par des opérations de veille récurrente auprès des étudiants.

La répartition des activités d'enseignement entre enseignants et professionnels est appropriée pour une formation du niveau master : en M1, 78,4 % du temps d'enseignement est assuré par des enseignants ou des enseignants-chercheurs ; ce taux passe à 59,8 % en M2. Les cours font l'objet d'un bon dispositif de mutualisation

entre le M1 et le M2 et entre les trois parcours du M2. Ajoutons comme élément positif le développement de partenariats avec certaines structures offrant des formations similaires au sein de l'Université de Lille.

Les séminaires professionnels ou d'approfondissement sont régulièrement organisés. Les actions d'accompagnement dans l'insertion professionnelle sont également nombreuses : *Job Dating*, simulation d'entretiens, opération « Vis mon job », etc.

L'évaluation des connaissances acquises s'appuie sur des formes variées : examen final, contrôle continu, projet, etc. Les associations du master constituent un véritable avantage dans la pédagogie par projets.

### Pilotage

Il y a une organisation bien structurée au sein de l'équipe du pilotage de ce master. Les activités du directeur du master, des responsables de parcours et d'année, des enseignants et de l'équipe administrative et technique sont clairement définies.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont également conçues et communiquées de manière précise et claire. La formation est en bonne interaction avec le monde des entreprises. Un réseau constitué de 1 500 anciens diplômés est également un atout.

Ce master dispose de son propre site Internet. Ceci facilite la communication tant au niveau interne qu'au niveau externe.

### Résultats constatés

Le taux de réussite est bon dans son ensemble, mais avec une légère disparité entre les trois parcours. Si le parcours *DS* dispose de taux de réussite importants (95 % en M1 et 100 % en M2) durant ces dernières années, celui du parcours *BIMST* est de 98 %, celui du parcours *BITST* est relativement plus faible : 83 % en 2015-2016, 68 % en 2016-2017.

Une enquête, menée par la Faculté des sciences économiques et sociales de cette université auprès des étudiants cinq mois après l'obtention du diplôme montre un très bon taux de satisfaction des étudiants (plus de 98 %) à l'égard de la formation et un excellent taux d'insertion professionnelle (plus de 97 % avec une grande majorité d'insertion en contrats à durée indéterminée). En 2017, 100 % des étudiants affirmaient être satisfaits du master et 97,4 % trouvent que leur emploi est en adéquation avec leur formation. Il reste à noter qu'à la sortie de la formation, ces diplômés ont été recrutés davantage sur les activités techniques et d'ingénierie.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très bon taux d'insertion professionnelle.
- Très bonne réactivité, adaptabilité et flexibilité dans le pilotage des évolutions du programme répondant aux besoins des entreprises.
- Bonne coordination dans la mutualisation des enseignements.
- Développement de partenariats avec les structures offrant des formations similaires au sein de l'Université de Lille.
- Bonne relation avec les éditeurs de logiciels et d'autres entreprises partenaires.

### Principaux points faibles :

- Faible différenciation par rapport aux formations proposées traditionnellement par des facultés de sciences ou des écoles d'ingénieurs.
- Communication trop centrée sur la dimension technique des compétences développées et moins sur la dimension organisationnelle et managériale du management du système d'information.
- Absence des étudiants dans le conseil de perfectionnement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *MSI* de l'Université de Lille est une formation qui a su s'adapter à l'évolution de son environnement, notamment à l'évolution des connaissances théoriques et à celle des besoins du monde professionnel. L'organisation et le pilotage de l'ensemble des programmes restent judicieux. Dans un contexte de l'évolution numérique, cette formation dispose de nombreux potentiels pour continuer à confirmer sa pertinence. Premièrement, les compétences relatives à l'analyse des données sont des compétences encore très recherchées sur le marché de l'emploi, bien que les professionnels de ce domaine doivent renouveler sans cesse les compétences acquises, étant donné que ces dernières deviennent facilement obsolètes dans ce secteur. Ensuite, les profils diversifiés des étudiants recrutés (gestionnaires, économistes, scientifiques, etc.) permettent de développer des compétences multidisciplinaires ou transversales au travers du programme de formation et de la réalisation des projets d'études. Enfin, le positionnement géographique de la formation pourrait aussi constituer un point favorable pour envisager des actions de développement (formation continue, recrutement des étudiants en formation initiale, insertion professionnelle, partenariat avec les entreprises) dans les pays voisins ou proches comme la Belgique et le Luxembourg dans lesquels les besoins des professionnels en management du système d'information sont importants.

Plus généralement, il serait intéressant de réfléchir à une orientation en termes de contenu de formation et aussi en termes de communication en valorisant davantage la dimension relative au développement des compétences organisationnelles et managériales de cette formation, en tirant notamment profit de la Règlementation Générale de Protection des Données (RGPD) de mai 2018. Ce possible accent spécifique permettrait probablement à cette formation de se distinguer des offres de formation similaires proposées par les structures plus spécialisées dans les sciences de l'informatique et/ou de l'ingénierie.

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

## MASTER MANAGEMENT ET COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université de Lille, Université du Littoral Côte d'Opale

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La master *Management et commerce international (MCI)* est un master de l'Unité de formation et de recherche (UFR) Sciences économiques et sociales (FSES) de l'Université Lille 1. C'est une formation professionnelle en deux ans ayant comme objectif principal de former des cadres experts de la mondialisation destinés aussi bien au secteur public que privé. Il se décline durant la deuxième année de master (M2) en trois parcours : *Commerce et management des affaires Internationales (CMAI)*, *Commerce et management pour l'Asie orientale (CMAO)*, *Nouvelles technologies de l'information, la communication et gestion internationales des entreprises (Global e-Business, GEB)*. Un quatrième parcours, *Intelligence, stratégie et compétitivité économique (ISC)*, a été fermé en septembre 2017. Le master *MCI* est délivré uniquement en présentiel au sein de la faculté des Sciences économiques et sociales (SES). Il est co-acrédité avec le parcours *Management et marketing à l'international (MMI)* de l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO), présenté dans le dossier d'évaluation. Les enseignements ont lieu à Villeneuve d'Ascq, sur la Cité scientifique, et à Dunkerque pour le parcours *MMI*.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs du master <i>MCI</i> en matière de connaissances et compétences à acquérir sont clairement définis, tout comme les postes visés. L'intitulé de la formation est cohérent par rapport à ses objectifs, et son contenu est compréhensible de l'ensemble des parties prenantes. Chaque parcours dispose de ses propres objectifs et enseignements spécifiques, bien qu'un tronc commun multidisciplinaire soit partagé en première année de master (M1). Il est indiqué que le diplôme est accompagné d'un supplément qui précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant, type livret des études, mais celui-ci ne se trouve pas en annexe comme annoncé. Le diplôme est accessible en formation initiale et en formation continue, dont via la Validation des acquis de l'expérience (VAE). Les débouchés en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle sont exposés mais pas suffisamment distingués selon les trois parcours de l'Université de Lille tandis que ceux du parcours <i>MMI</i> de l'ULCO sont bien identifiés. La dimension recherche est très présente. La possibilité de poursuivre en doctorat est clairement affichée. Il existe une fiche pour la formation inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).
Positionnement dans l'environnement
Le master <i>MCI</i> se différencie des autres formations existantes sur plusieurs aspects : son équilibre entre analyse économique et pratiques managériales quand les autres formations se concentrent plutôt sur l'une ou l'autre ; la prise en compte à la fois des secteurs public et privé, et une spécialité internationale dès le M1 quand la plupart des formations proposent un tronc généraliste avec une spécialisation uniquement en M2. Le lien avec les laboratoires du territoire est tangible. Chaque année, plusieurs étudiants font des stages dans les institutions de

recherche concernées. La poursuite en doctorat est bien valorisée. Est perceptible dans le dossier d'autoévaluation une certaine confusion entre l'ancienne mention *Économie et management Internationaux (EMI)*, dont est issue la mention *MCI*, et la mention *EMI* actuelle qui existe au sein de la faculté de SES. Ainsi, en matière de relation avec les entreprises et autres organismes non académiques, les relations du master *EMI* sont mises en avant ; partenariats publics et privés engagés dans la formation (via des enseignements, des conférences, missions d'expertise, participations aux conseils de perfectionnement, offres de stage...) qui paraissent relever de l'ancienne formation. Il est en outre indiqué que la mention *MCI* dispose pour les parcours lillois d'une convention avec la Chambre de commerce et d'industrie Internationale des Hauts-de-France. Le diplôme a noué plusieurs partenariats avec des établissements internationaux d'enseignement supérieur : deux parcours délocalisés (Maroc et Sénégal) pour le parcours *CMAI*, un au Sénégal (ainsi que des liens, dont la nature n'est pas précisée, avec neuf universités asiatiques) pour le parcours *CMAO*, et au Cambodge et au Sénégal pour le parcours *GEB*. Le parcours *MMI* de l'ULCO est délocalisé au Togo en partenariat avec l'École des cadres de Lomé et au Maroc en partenariat avec l'École supérieure de direction et de gestion de Rabat, avec une valeur ajoutée pour l'ULCO et pour les partenaires qui est bien exposée dans le dossier.

### Organisation pédagogique

La formation est organisée autour d'un tronc commun en M1 et d'une spécialité en M2 correspondant à chacun des parcours. Le M1 *MCI* est en lien direct avec la licence *Économie et gestion* qui bénéficie d'un parcours *MCI* accessible dès la deuxième année de licence (L2) (choix dans un panier de cours optionnels). Peu d'informations sont données sur l'année de M1. Les parcours du master *MCI* (année de M2) sont accessibles à d'autres M1. Les enseignements en anglais sont nombreux dans les parcours, plus particulièrement dans le parcours *GEB* entièrement en anglais. L'enseignement du mandarin ou du japonais est donné en *CMAO*. Les modalités d'examen pour chaque matière ne sont pas précisées. La professionnalisation est présente dans la formation, au travers de projets tutorés obligatoires en M1 et en M2 (événementiel, prestation de services, rencontres et simulations d'entretien avec des entreprises, actions d'aide au développement...), et au travers de stages de deux à quatre mois en M1 et M2 (l'information est donnée dans le dossier comme concernant tous les parcours même si le détail par parcours laisse ensuite penser qu'une durée plus longue est parfois possible). On peut regretter la courte durée de ces stages, quand de nombreux masters s'alignent sur une période allant de quatre à six mois. Des compétences additionnelles sont proposées : simulations d'entretiens d'embauche, bilan de compétences, cours d'informatique, rédaction de *curriculum vitae*.... En revanche, pour les parcours lillois, rien n'est mentionné concernant l'entrepreneuriat tandis que les étudiants y sont fortement sensibilisés dans le parcours *MMI* de l'ULCO. Un lien avec le Pépite du territoire (pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) pourrait être envisagé. L'usage du numérique est important et permet aux étudiants de bénéficier d'approches pédagogiques innovantes : emploi généralisé de Moodle, plateforme de *Massive Open Line Courses* (MOOC), systèmes de Questionnaires à choix multiples (QCM) sur téléphone. Les étudiants bénéficient également d'un accompagnement à l'insertion professionnelle (suivi individuel, entretiens, accès au réseau des anciens, module obligatoire en M1...). La formation favorise la mobilité entrante et sortante, mobilité rendue possible par les partenariats internationaux évoqués plus haut. Tous les étudiants en *CMAO* ont un semestre de mobilité dans une université en Chine ou au Japon. Aucune sensibilisation à l'éthique n'est donnée aux étudiants, mais l'université utilise plusieurs logiciels de détection de plagiat. Enfin, comme dit plus haut, la recherche occupe une place importante dans le master *MCI*, avec des cours théoriques et des exercices pédagogiques adaptés (mémoire, séminaire...), l'intervention de nombreux enseignants-chercheurs des deux laboratoires (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE) et Lille économie management LEM), et un parcours dédié à la recherche en M2. À l'ULCO, le parcours *MMI* est curieusement adossé au Laboratoire de recherches juridiques (LARJ) alors que les principaux intervenants sont membres des laboratoires Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RIME-Lab) et Territoires, villes, environnement et société (TVES).

### Pilotage

L'équipe pédagogique du master *MCI* est bien diversifiée, et ce pour chaque parcours. Elle associe en effet avec un certain équilibre enseignants-chercheurs, enseignants (Professeurs agrégés (PRAG), Enseignants associés et invités (PAST) et Professeurs certifiés (PRCE)) et intervenants professionnels. Le contenu des quatre parcours est précisé. À Lille, le volume total d'enseignements est équilibré entre les parcours *GEB* (342 heures) et *CMAO* (332 heures) mais on ne connaît pas le volume horaire en *CMAI*. Les modalités de pilotage de la mention *MCI* respectent le règlement des études voté, indiqué en annexe mais finalement non joint au dossier. Un conseil de perfectionnement existe depuis 2011. Les responsables de chaque parcours de la mention *MCI* se réunissent deux fois par an pour faire le point sur le fonctionnement du diplôme. Les étudiants ne semblent pas associés au pilotage du diplôme. Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites, en accord avec les attendus de la formation, et connues des étudiants. Une évaluation de la formation par les étudiants est à l'œuvre (mais les documents partagés en annexe sont illisibles). Les règles d'attribution des crédits européens le sont

également. Cependant, on ne peut pas le vérifier car le livret des études n'est pas fourni. De même, aucune information spécifique n'est donnée quant au suivi de l'acquisition des compétences des étudiants. Par ailleurs, la transcription de chaque enseignement en compétences ne semble pas d'actualité si ce n'est pour le parcours *MMI*. La fiche RNCP développe brièvement les compétences acquises par la formation, sans les lier aux différentes matières, ni distinguer les parcours. Le suivi des effectifs est réalisé. Les chiffres avancés traduisent une vraie attractivité de la formation avec à Lille une moyenne de 500 candidatures en M1 et 89 % d'admis en M2, et une augmentation des candidatures extérieures. Néanmoins l'effectif se réduit chaque année dans chaque parcours depuis 2013, sans que des explications soient fournies si ce n'est en *MMI* où la baisse est présentée comme un choix assumé. Les flux d'étudiants étrangers ne sont pas partagés. Les données sur le devenir des diplômés sont fournies par l'Observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille et par une enquête des services de l'ULCO pour le parcours *MMI*. L'enquête disponible porte sur les diplômés de 2011-2012-2013. Le taux d'insertion oscille entre 76 et 94 % selon le parcours. Le temps d'accès au premier emploi, le taux de satisfaction de l'emploi occupé et l'adéquation avec le master sont plutôt satisfaisants et très homogènes entre les parcours, à l'exception de l'adéquation master-emploi pour le parcours *CMAO* (49 %). En revanche, le salaire médian de 1 700 euros environ pour *CMAO* et *CMAI* est très inférieur à celui des diplômés du parcours *GEB*, culminant à 2 244 euros. Le nombre de répondants est plutôt faible et il est donc difficile de tirer des conclusions définitives. Un écart de salaire médian de plus de 30 % pour un parcours interroge. Une analyse plus détaillée des résultats montre que ce parcours est aussi celui disposant du plus fort taux de satisfaction et d'adéquation master-emploi.

### Résultats constatés

Les effectifs du master *MCI* révèlent une bonne attractivité de la formation, malgré une diminution progressive des effectifs pour les parcours de M2. Concernant, les études doctorales, notons que trois thèses ont été soutenues en 2017-2018 à l'ULCO. Le taux de réussite avoisine 89 % en moyenne et les taux d'insertion sont globalement satisfaisants, bien que différenciés (83 % pour le M2 *CMAI*, 76 % pour le M2 *CMAO* et 94 % pour le M2 *GEB*) ; les pourcentages de poursuite d'études sont respectivement 8 %, 22 % et 6 %. Le manque de données ne permet pas d'établir la comparaison avec le parcours *MMI*. Le master se distingue des autres formations du même type sur plusieurs aspects. Entre les parcours, le parcours *CMAI* est moins bon sur l'adéquation master-emploi et le parcours *CMAO* sur la satisfaction des étudiants, tandis que la parcours *GEB* se démarque par d'excellentes réussites, la bonne insertion et un salaire médian sensiblement plus élevé. L'analyse Forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT) disponible dans le dossier reflète bien ces tendances.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité du M1.
- De nombreux partenaires académiques étrangers.
- Une importance accordée à la recherche.

### Principaux points faibles :

- Des liens perfectibles avec les entreprises et organismes non académiques.
- Pas d'implication des étudiants dans le pilotage du diplôme.
- Un décalage en matière de satisfaction et d'insertion entre le parcours *GEB* et les autres.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *MCI* est un diplôme attractif disposant de différenciateurs certains par rapport aux autres formations du même type. Il bénéficie d'un territoire dynamique et étudiantin qui lui assure un nombre de candidatures significatif. La principale recommandation porte sur l'enrichissement du réseau d'entreprises et d'organismes socio-professionnels du diplôme. La construction d'un réseau de partenaires professionnels, au-delà des seuls intervenants extérieurs actuels, pourrait amener plus d'opportunités d'emplois de qualité aux jeunes diplômés, notamment pour ceux des parcours *CMAO* et *CMAI*. Plus largement, une réflexion sur l'écart de salaire et d'insertion des diplômés selon le parcours mérite d'être initiée. Sur le plan pédagogique et du pilotage, il conviendrait de mieux impliquer les étudiants et de leur transmettre un livret des études qui distingue bien les différents parcours, les compétences associées et les métiers visés.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Management stratégique* délivrée par l'Université de Lille contient trois parcours : *Management et économie des firmes et des organisations de services* (MEFOS – créé en 2004) ; *Management logistique et ingénierie de la supply chain* (MLISC créé en 1992) ; *Global sourcing, achats & Supply chain* (GSA&SC créé en 2015 à partir d'un master *Commerce international* créé en 2002). Le premier parcours (MEFOS), géré par la Faculté de sciences économiques et sociales (FSES) de l'Université de Lille, vise à former les généralistes ou les multi-spécialistes en économie et/ou en management des services. Le deuxième parcours (MLISC), également géré par la FSES, vise à former les professionnels du management logistique. Le troisième parcours (GSA&SC), géré par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de la même université, forme les étudiants aux pratiques du management international et plus particulièrement à la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Le parcours MLISC et le parcours GSA&SC se font essentiellement sous forme d'alternance (contrats de professionnalisation) ou de formation continue.

### ANALYSE

Finalité
Les programmes et les attendus des trois parcours (MEFOS, MLISC et GSA&SC) de ce master <i>Management stratégique</i> sont définis de manière structurée. Les deux premiers parcours disposent d'un programme permettant aux étudiants d'acquérir des connaissances et des compétences en s'appuyant sur la multidisciplinarité construite notamment par le croisement entre les sciences économiques et les sciences de gestion. Créé en 2015 sur la base d'un master en commerce international, le parcours <i>GSA&amp;SC</i> démontre également la pertinence de ses finalités tant par son programme orienté plus spécifiquement vers la dimension internationale que par son positionnement au sein de la discipline des sciences de gestion.
Positionnement dans l'environnement
Le dossier de présentation contient une analyse précise du positionnement de la formation. Cette analyse, détaillée jusqu'au niveau de chaque parcours, est présentée sous forme de l'analyse Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses (MOFF).

Le positionnement de l'ensemble de la mention semble approprié par rapport aux besoins de son environnement économique, notamment pour les parcours MLISC et GSA&SC. Située dans une région où les activités du secteur de la grande distribution et du secteur du stockage logistique demeurent très importantes, cette formation, visant à former de futurs cadres en logistique ou en management de services, semble être un choix en bonne cohérence avec les besoins du marché de l'emploi.

Bien que la formation dispose d'une orientation professionnelle, les programmes des trois parcours arrivent à conserver un relatif équilibre entre connaissances théoriques et connaissances pratiques. Cet équilibre est légèrement hétérogène quand il s'agit de la répartition entre enseignants-chercheurs et des professionnels dans chacun des trois parcours. Pour la première année de master (M1) des parcours MEFOS et MLISC, 17 % des intervenants sont des professionnels. Pour la deuxième année de master (M2) du parcours MEFOS, ce taux passe à 40 %. Quant au parcours MLISC, il compte 85 % d'intervenants professionnels, ce qui semble quelque peu excessif pour un master. Ce dernier taux semble être très élevé par rapport à une formation universitaire, mais il est probablement nécessaire de l'évaluer en tenant compte de la présence plus faible des professionnels durant la première année (17 %). Quant au parcours GAS&SC, il dispose d'un taux global basé sur les deux années du master. Ce taux semble relativement équilibré : 50 % des intervenants sont des professionnels dans le master.

Il est également intéressant de souligner que les enseignants-chercheurs intervenant dans les trois parcours de ce master appartiennent aux principaux laboratoires de cette université attachés à la FSES et à l'IAE : le Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE, Unité mixte de recherche (UMR) CNRS 8019) et Lille économie et management (LEM, UMR CNRS 9221) et le laboratoire Recherche interdisciplinaire en management et en économie(RIME Lab), labellisé Équipe d'accueil référencée EA 7396. Ce point est tout à fait appréciable.

Il reste à noter que le parcours GSA&SC semble particulièrement dynamique dans le développement de la mobilité internationale des étudiants (stage de six mois à l'étranger durant la première année de master (M1).

### Organisation pédagogique

Le contenu pédagogique des trois parcours est approprié par rapport aux finalités définies de recherche ou de professionnalisation. Pour chacun des trois parcours, les matières enseignées ont bien été composées autour d'une volonté de spécialisation et cela permet de bien distinguer les débouchés et les formes de partenariats professionnels et académiques renforçant le triple positionnement du master.

La spécialisation est claire, lisible et se fait de manière progressive. D'après les maquettes simplifiées fournies dans ce dossier, le M1 des deux parcours gérés par la FSES s'appuie sur un programme commun. La spécialisation vers l'un des deux parcours se fait à partir de la deuxième année (M2). Concernant le parcours géré par l'IAE, les étudiants ont également la possibilité d'effectuer un choix, à partir du M2, entre l'option *Achats textiles* et l'option *Achats industriels*.

Le master répond bien aux objectifs de professionnalisation des étudiants ou de préparation à la recherche. Les trois parcours accordent une importance appropriée à la pédagogie par projets. C'est notamment le cas des deux parcours MEFOS et MLISC, qui font travailler les étudiants sur les projets de réponse à un appel d'offre, les projets d'innovation de services, etc.

Le recours au numérique est satisfaisant. Le parcours GSA&SC en particulier est actif dans la mobilisation des outils numériques par volonté et par nécessité. En effet, la mobilité internationale importante des étudiants, notamment durant le stage ou l'année d'alternance, génère des besoins nouveaux en termes de coordination pédagogique à distance.

Le parcours MEFOS remplit également son objectif de préparation active à la recherche. Il met en place des actions favorisant la recherche dans la formation, par exemple, l'offre de stages en laboratoire pour les étudiants souhaitant poursuivre une thèse, l'invitation à l'égard des étudiants à des séminaires de recherche.

Les parcours MLISC et GSA&SC s'appuient de manière plus accentuée sur la professionnalisation. Le partenariat et la collaboration avec les entreprises sont très actifs.

### Pilotage

La structure de la coordination pédagogique de ce master est définie de manière cohérente par rapport aux spécificités de la composition globale de cette formation. Le dossier fourni démontre que les réunions pédagogiques et le conseil de perfectionnement ont été mis en place pour les trois parcours de ce master.

La lecture menée sur ce dossier fait supposer que le contexte dans lequel le pilotage pédagogique de ce master s'opère est relativement complexe. Il y a d'abord le croisement des deux structures qui sont la FSES et l'IAE. La première gère les parcours MEFOS et MLISC, la deuxième gère le parcours GSA&SC. Puis, il existe une proximité thématique particulièrement importante entre le parcours MLISC et le parcours GSA&SC. En effet, les deux parcours visent à former les futurs cadres spécialisés en logistique. Bien qu'il y ait un effort fourni dans la différenciation des deux parcours, les finalités se situent tout de même dans un même domaine des activités du management. Il est peut-être possible de comprendre que la coexistence de ces deux parcours est due au contexte historique et à l'évolution croissante des besoins au niveau du marché d'emploi régional voire national. Cependant, la coexistence des deux parcours ayant une proximité thématique aussi importante au sein d'une mention qui contient en tout trois parcours pourrait faire générer des questions sur la possibilité d'envisager une réorganisation de ces parcours en vue de fournir une composition plus équilibrée, voire plus variée, des parcours dans le domaine du management stratégique.

Le dossier fourni ne permet pas d'avoir plus d'éléments sur l'état de la communication et de la coordination entre les parcours gérés par la FSES et le parcours géré par l'IAE.

### Résultats constatés

Le taux de réussite des étudiants est généralement supérieur à 90 % pour les trois parcours.

Les trois parcours de ce master disposent d'une bonne attractivité auprès des étudiants candidats, avec des taux de pression situés entre six et huit. Chaque année, il y a en moyenne 420 candidatures environ pour le M1 des parcours MEFOS et MLISC (avec une capacité d'accueil de 50), 150 candidatures environ pour le M2 MEFOS et 200 environ pour le M2 MLISC (avec une capacité d'accueil à 25 pour chacun des deux parcours). Quant au parcours GSA&SC, le nombre de candidatures déposées est autour de 350 en M1 (capacité d'accueil à 20) et 150 en M2 (capacité d'accueil à 25). Concernant l'évolution des effectifs du parcours GSA&SC, nous n'avons pas trouvé d'explications détaillées sur la variation importante des effectifs du M2 entre l'année 2015-2016 (à 32) et l'année 2016-2017 (à 24).

Les taux d'insertion des trois parcours sont très satisfaisants. En effet, pour l'ensemble des trois parcours, en moyenne 95 % des étudiants trouvent un emploi au bout de six mois à la sortie de la formation. Il est tout de même regrettable de ne pas avoir de statistiques à jour sur la poursuite d'études en doctorat. Les dernières données fournies indiquent zéro poursuite en doctorat. Notons tout de même que le responsable de la formation GSA&SC travaille en lien avec les anciens diplômés via le réseau Alumni de l'IAE pour suivre leurs parcours et constate que 95 % des étudiants trouvent un emploi dans le secteur Achats (textiles ou industriels) au bout de six mois. Plus de 95 % des étudiants trouvent un emploi qui correspond dans l'ensemble à l'objectif de leur formation.

Les données présentées ne permettent cependant pas d'en savoir plus sur l'évolution probable en termes de poursuite d'études des étudiants après 2014. Selon les données fournies concernant les deux parcours MEFOS et MLISC, la poursuite d'études totale en doctorat est nulle. Une analyse plus actualisée de cette situation semble nécessaire, notamment dans le cas du parcours MEFOS qui souhaite, selon les résultats de l'autoévaluation, renforcer la dimension portant sur la recherche dans la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très bon taux d'insertion professionnelle pour l'ensemble des trois parcours.
- Existence significative de contrats de professionnalisation et formation continue parmi les effectifs.
- Cohérence entre les spécialisations du master et les besoins du monde professionnel.
- Bonne attractivité auprès des étudiants.

### Principaux points faibles :

- Une proximité thématique trop importante entre les deux parcours spécialisés en logistique (MLISC et GSA&SC) malgré l'effort de différenciation qui reste perceptible.

- Coordination laborieuse du pilotage d'une mention dont les différents parcours relèvent de deux composantes de l'établissement.
- Présence excessive d'intervenants professionnels dans le parcours MLISC.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management stratégique* de l'Université de Lille est une formation contenant trois spécialisations qui se traduisent sous forme de trois parcours. La structure de coordination pédagogique, bien qu'elle soit clairement présentée, semble relativement complexe. En effet, si cette complexité supposée pouvait être un point fort dans le sens où elle facilite, d'une part, un possible travail interdisciplinaire entre la FESE et l'IAE de cette université et, d'autre part, une spécialisation plus détaillée, elle pourrait aussi être un point faible si cela génère secondairement des complications en termes de coordination, de pilotage et de communication externe. Également, si le parcours MEFOS s'est différencié par rapport aux deux autres parcours que sont MLISC et GSA&SC, ces deux derniers disposent d'une très forte proximité thématique (notamment au regard des débouchés visés qui intègrent les responsables achat ou responsables Supply Chain dans les deux cas). Une réflexion autour d'une nouvelle manière de concevoir, d'organiser et de coordonner ces deux parcours est souhaitable. Lors de cette réflexion, il serait probablement aussi intéressant d'envisager d'autres spécialisations possibles en vue d'élargir ou de varier les offres de parcours en management stratégique, dans le cadre de ce master ou d'un autre master du domaine du management stratégique. Il est cependant utile de renforcer le suivi et l'aide à la poursuite d'études en doctorat. Il serait utile que l'ensemble des responsables de parcours soit en lien, comme c'est le cas pour l'IAE, avec les anciens diplômés via des réseaux de type Alumni pour suivre le parcours des étudiants et fournir ainsi des données plus récentes que celles fournies par l'observatoire de la vie étudiante jusqu'à 2014.

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

## MASTER MONNAIE, BANQUE, FINANCE, ASSURANCE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance*, parcours *Métiers de la banque de détail* est une formation aux métiers du secteur bancaire, en particulier au conseil à la clientèle (particuliers ou entreprises) et plus marginalement aux métiers de la recherche. La formation propose un parcours indifférencié en formation initiale et en formation continue, en apprentissage, compatible avec le mode de l'alternance, en première année de master (M1) et deuxième année de master (M2) (lundi et mardi à l'Université). La formation est dispensée à Lille, uniquement en mode présentiel.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs académiques de la formation sont clairement exposés. Les enseignements proposés permettent de maîtriser les connaissances et compétences nécessaires à l'insertion professionnelle des étudiants dans les métiers visés au sein des banques.  Les objectifs en termes de débouchés dans le secteur bancaire sont clairement affichés. Les métiers visés sont nombreux : chargé de clientèle « particuliers », chargé de clientèle « entreprises », conseiller en gestion de patrimoine, responsable/animateur d'une unité commerciale, contrôleur de gestion, analyste risques, etc. Ils ne sont pas précisés pour ce qui est des métiers au sein des institutions de régulation bancaire.  Il n'y a pas de délocalisation du diplôme.
Positionnement dans l'environnement
Au sein de l'Université de Lille, une option <i>Economie bancaire et financière</i> a été ouverte en troisième année de licence (L3) il y a deux ans afin de créer une filière permettant de pourvoir le master en candidats de qualité. Le diplôme est cependant en concurrence avec le master <i>Finance</i> de la Faculté de Finance, banque et comptabilité (organisé avec le Centre de formation de la profession bancaire) pour ce qui est de la formation en apprentissage des conseillers bancaires et avec le master <i>Finance et développement des entreprises</i> de l'Institut d'administration des entreprises (IAE). Les responsables du master sont conscients de la nécessité de rationaliser l'offre de formation aux métiers bancaires au sein de l'Université. Cette rationalisation est d'autant plus nécessaire que la concurrence est forte au sein de la métropole lilloise, notamment avec les grandes écoles

de commerce (École des hautes études commerciales (EDHEC), Skema et dans une moindre mesure l’Institut d’économie scientifique et de gestion (IESEG), mais aussi par l’Institut catholique de Lille (même si ses diplômes en Banque sont conventionnés avec l’Université). Régionalement, un master équivalent est délivré par l’Université d’Artois, à Arras.

Les enseignants-chercheurs qui interviennent dans le diplôme appartiennent à trois laboratoires de recherche en économie-gestion (Lille économie management (LEM) et Recherche interdisciplinaire en management et en économie (Rime-Lab)) et économie-sociologie (Centre lillois d’études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE)), dont deux unités mixtes de recherche avec le Centre national de recherche scientifique (CNRS), ce qui souligne la qualité des recherches menées. Les responsables du diplôme, qui sont spécialisés en économie bancaire et financière, publient et encadrent des thèses dans ces domaines. Une attention particulière est donc apportée à l’apport de la recherche dans les enseignements dispensés.

Le master a changé de partenaire socio-économique « principal ». Pour des raisons clairement expliquées, la convention qui le liait avec le Crédit mutuel Nord Europe n’a pas été reconduite. Lui a succédé une convention avec le Crédit agricole, qui permet à ce groupe ainsi qu’aux étudiants du master une collaboration fructueuse.

Le format de formation en alternance sur chaque semaine de cours n’autorise pas de coopération à l’international. Pour autant, et de façon générale, l’Université de Lille favorise, via des dispositifs adaptés, la mobilité, y compris au niveau du personnel enseignant.

### Organisation pédagogique

La formation offre un parcours unique. Sa structure est lisible. Quatre Unités d’enseignement optionnelles (UE) 12, 13, 22 et 23) permettent une spécialisation vers le conseil à la clientèle des particuliers ou des professionnels en M2. Les deux années de master proposent un mélange équilibré de cours académiques et de cours plus techniques. L’enseignement est uniquement organisé en présentiel mais la volonté existe de mettre en place des enseignements à distance ou en ligne. L’Université de Lille propose des solutions adaptées (aide à la prise de notes, secrétaire pour les examens, également des études) pour les étudiants ayant des contraintes particulières. La Validation des acquis de l’expérience (VAE) est possible mais concerne peu d’étudiants.

Dans l’optique d’une meilleure insertion dans la vie professionnelle, un stage est obligatoire (six mois maximum) pour les étudiants de formation initiale en M1 et M2, sauf en cas de contrat de professionnalisation. Les modalités d’évaluation des stages sont clairement indiquées. Afin de faciliter leur parcours, les étudiants bénéficient d’un suivi individuel par un enseignant. Le Bureau d’aide à l’insertion professionnelle (BAIP) propose un large éventail d’actions d’accompagnement des étudiants (conférences « Objectif stage » ; ateliers méthodologiques, plateforme de dépôts des offres de stage, d’emplois et d’alternance, CVthèque, annuaires d’entreprises, de conventions de stage, etc.). Un *job dating* est organisé en M1 pour faciliter l’obtention d’un contrat de professionnalisation. L’Université prend à sa charge le passage de la certification Autorité des marchés financiers (AMF). Elle a engagé une démarche de création de Certificats universitaires basés sur l’approche par compétences, qui sera mise en œuvre dans cette mention de master lors du prochain contrat. Les fiches Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont claires.

La recherche est présente dans le cursus académique, et ce, lors des deux années : un mémoire collectif en M1 et un mémoire individuel en M2 permettent d’introduire l’apprentissage de la collecte de données, de l’élaboration d’une revue de la littérature, de la réflexion académique, etc. Des cours de techniques quantitatives sont dispensés les deux années. Cependant, aucun cours n’est identifié « recherche », ce qui manque dans une formation permettant la poursuite en doctorat. Ceci est à nuancer par le contenu fortement académique de beaucoup des enseignements dispensés. Les étudiants sont sensibilisés à l’intégrité scientifique et formés à la citation « correcte » des sources utilisées. Par ailleurs, la finalité professionnelle du diplôme est clairement présentée.

De façon générale, l’Université de Lille a mis en place des dispositifs intéressants permettant aux enseignants de transformer leurs pratiques pédagogiques en utilisant des outils novateurs, comprenant l’usage du numérique. Il n’est malheureusement pas précisé comment ces dispositifs sont utilisés dans la formation, si ce n’est l’apprentissage de l’utilisation d’un logiciel professionnel reconnu dans la profession bancaire (Big Expert).

L’anglais occupe une place raisonnable dans la formation en termes de volume horaire (42 heures en M1). En M2, la formation prépare au *Test of English for International Communication* (TOEIC, 14 heures).

## Pilotage

Chaque année de formation est pilotée par un directeur des études.

Au sein de l'équipe pédagogique, les universitaires assurent 55 % des enseignements en M1 et 40 % en M2, ce qui démontre la volonté de professionnalisation progressive des étudiants. Un des deux directeurs des études a été contraint d'assurer une part très importante des enseignements, problème qui devrait être résolu grâce au recrutement d'un professeur d'économie. Les universitaires sont essentiellement économistes, ce qui pose question pour une formation de « chargé de clientèle ». Ceci est partiellement compensé par l'intervention de professionnels, nombreux, majoritairement issus des deux groupes historiquement liés au diplôme (Crédit mutuel Nord Europe et Crédit agricole Nord de France), sans précision quant à leurs responsabilités respectives.

On peut regretter l'absence formelle de conseil de perfectionnement, ce qui va être corrigé. Toutefois, les responsables sont en lien avec le tissu socio-économique afin de déterminer quelles évolutions sont nécessaires. Les équipes pédagogiques se réunissent uniquement à l'occasion des jurys, donc en l'absence des étudiants.

L'évaluation des enseignements (et de la formation) est assurée par l'Observatoire de l'établissement, sous forme d'enquêtes, chaque année. Les résultats sont communiqués aux enseignants concernés et font l'objet, si nécessaire, d'une discussion avec le directeur des études compétent. Les questions posées aux étudiants sont détaillées dans le document fourni. En revanche, il n'est pas communiqué de précisions quant aux évolutions réalisées suite aux résultats de ces enquêtes.

Peu de détails sont donnés quant aux modalités d'évaluation de l'acquisition des connaissances et des compétences, rendant délicat le fait d'apprécier leur pertinence.

Il en va de même pour le recrutement et les passerelles. En revanche, il apparaît que l'Université de Lille met à la disposition des étudiants un large éventail d'outils (plateforme d'entraînement vidéo à l'entretien, indicateur de personnalité, simulation d'entretiens avec un binôme enseignant/chargé d'insertion professionnelle).

## Résultats constatés

L'effectif est limité (16 étudiants en M1, en moyenne, sur les trois dernières années ; 13 en moyenne en M2), ce qui est un point de vigilance pour les responsables de la formation, d'autant plus qu'en moyenne un étudiant abandonne la formation chaque année. La majorité des étudiants sont inscrits en formation initiale en M1 et en contrat de professionnalisation en M2.

L'insertion professionnelle est très bonne : plus de 90 % au bout de six mois, sur les deux dernières promotions, dans des métiers conformes au niveau de formation. Il est à souligner toutefois que les débouchés sont dans des postes de chargés de clientèle ou analyste des risques et non dans des institutions de régulation bancaire. La poursuite d'études est très rare (un cas en *Master of Business Administration* (MBA) sur les deux dernières années).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation permettant l'alternance et favorisant la professionnalisation et donc l'insertion.
- Bon dosage des enseignements académiques et professionnels.
- Satisfaction des parties prenantes (étudiants, entreprises).

### Principaux points faibles :

- Manque de spécialisation dans un contexte de forte concurrence.
- Effectifs relativement limités à la fois en termes d'étudiants et d'enseignants.
- Manque de pluridisciplinarité de la formation essentiellement axée sur l'économie.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il nous semble nécessaire de supprimer l'affichage relatif aux débouchés au sein des institutions de régulation bancaire puisque les diplômés n'entrent pas dans cette voie. Il est plus juste d'afficher que cette formation est destinée à former des salariés ayant une grande maîtrise des enjeux liés au fonctionnement du secteur bancaire et à ses évolutions (ce qui permettra de mieux résister quand les postes moins qualifiés disparaîtront), en mettant mieux en valeur la qualité des enseignements académiques généralistes dispensés.

Il pourrait être envisagé de monter en gamme sur les métiers de la gestion de patrimoine qui sont très attractifs. Cela permettrait sûrement d'augmenter les effectifs jusqu'à 20-25 étudiants de manière à ne pas dépendre trop fortement d'aléas ponctuels en termes de recrutement. Le développement de l'alternance permettrait également d'augmenter les effectifs. Enfin, compte tenu de la nature des métiers visés, un renforcement de l'équipe pédagogique sur d'autres disciplines que l'économie (en particulier en gestion et/ou droit privé) est recommandé.

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

## MASTER SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Sciences économiques et sociales* concerne un parcours de deuxième année de master (M2), qui prépare à l'agrégation de Sciences économiques et sociales (SES). Cette formation est prise en charge par l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille, à la suite d'une convention signée en 2013 par cet établissement avec l'Université Lille 1. Elle se déroule dans les locaux de l'IEP de Lille. C'est la seule préparation à l'agrégation de SES au nord de Paris. Elle est accessible sur dossier aux étudiants titulaires d'une première année de master (M1) d'économie ou de sociologie, aux étudiants d'IEP et aux étudiants lauréats du *Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré* (CAPES).

### ANALYSE

Finalité
<p>La formation est un parcours limité au M2, qui a pour objectif essentiel de préparer au concours de l'agrégation externe de SES, pour que les lauréats puissent ensuite occuper les fonctions de professeurs agrégés de l'enseignement secondaire dans les classes de lycée ou à l'université (PRAG). La finalité est donc la réussite aux épreuves de l'agrégation de SES. Elle est atypique, dans l'offre des masters, puisque ne proposant pas de M1.</p> <p>Les connaissances acquises peuvent également se révéler utiles pour les étudiants souhaitant s'inscrire en thèse de doctorat ou souhaitant passer des concours administratifs.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le parcours de M2 se fait en partenariat avec l'IEP de Lille et est bien identifié dans ce cadre géographique. Les élèves de l'IEP de Lille constituent la plus grande partie des effectifs du M2 (21 sur 32 étudiants inscrits en 2017-2018).</p> <p>Le parcours s'appuie principalement sur deux laboratoires de recherche : le <i>Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques</i> (CLERSE) (Unité mixte de recherche (UMR) 8019) et le <i>Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales</i> (CERAPS, UMR 8026) auxquels la plupart des intervenants du master appartiennent.</p> <p>La spécificité de la formation rend inopportun l'établissement de partenariats avec le monde des entreprises ou à l'international.</p>

### Organisation pédagogique

La formation constitue à la fois un parcours de cinquième année de l'IEP de Lille et, depuis 2010, une seconde année de master proposée par l'université Lille 1 sans lien avec une première année, ce qui est atypique mais spécifique aux masters préparant à l'agrégation SES. Elle est clairement exposée dans le dossier et est bien structurée avec un premier semestre centré sur la préparation aux épreuves écrites du concours d'agrégation et un second davantage axé sur celle des épreuves orales.

Bien qu'organisée sur une seule année (M2), la formation favorise une bonne acquisition par les étudiants des connaissances et compétences nécessaires aux métiers ciblés. En effet, le mois de septembre est réservé à une remise à niveau des étudiants en économie et en sociologie, puis ceux-ci ont la possibilité de choisir entre deux options de professionnalisation : suivre un module (25 heures) de formation pédagogique accompagné d'un stage en lycée ou réaliser un mémoire de recherche. Toutefois, le décalage entre le calendrier du concours de l'agrégation et celui imposé par la construction d'un sujet de thèse pour demander des financements rend cette poursuite d'études difficile.

Les étudiants obtiennent, en plus de leur master, un Certificat d'études politiques (CEP) délivré par l'IEP de Lille. Le nombre d'étudiants dans la formation permet un suivi individuel de chacun d'entre eux par les deux responsables pédagogiques de la formation et favorise leur travail en petits groupes. Les aménagements habituels pour faciliter l'accueil des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, salariés...) sont prévus.

Le master est ouvert aux repreneurs d'études et intègre le dispositif de la Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de la Validation des acquis professionnels et personnels (VAPP) mais on ne dispose pas d'informations sur les bénéficiaires de ces dispositifs.

L'utilisation des ressources numériques à des fins pédagogiques est classique.

La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien détaillée et claire.

### Pilotage

La direction de la préparation à l'agrégation est assurée par une équipe d'enseignants-rechercheurs statutaires à l'IEP de Lille ou à l'Université de Lille.

L'ensemble de l'équipe pédagogique se réunit au moins une fois par an pour faire le bilan de l'année écoulée et préparer la suivante. L'équipe de direction se réunit au moins une fois par semestre.

À la fin de chaque semestre, les responsables de la formation organisent une réunion avec l'ensemble des étudiants et l'assistante administrative. Cette réunion tient lieu de conseil de perfectionnement.

On apprécie la mise en place du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) qui permet une réelle évaluation des compétences acquises par les étudiants pendant leur cursus.

Des passerelles sont prévues entre la voie professionnelle et celle recherche.

### Résultats constatés

Le nombre de candidatures pour la formation est en augmentation constante sur les dernières années (environ 70 dossiers l'année dernière), ce qui reflète l'attractivité croissante de la formation. La formation a aujourd'hui, avec un effectif de 32 étudiants (contre 20 en 2013-2014), atteint sa capacité d'accueil.

Le taux de réussite au master est excellent (de 100 %). Il l'est également à l'agrégation : pour 42 postes mis au concours en 2016, 16 étudiants du M2 ont été admis. Les étudiants qui n'obtiennent pas l'agrégation ont déjà généralement le CAPES ou l'obtiennent en candidats libres.

Selon les années, entre 10 et 20 % des étudiants demandent un report de stage pour poursuivre en master recherche ou directement en thèse.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Excellence des taux de réussite (100 %) au M2 et bon taux de réussite au concours d'agrégation eu égard à ceux des autres centres de préparation.

- Seule préparation à l'agrégation de SES au nord de la France.
- Très bonne attractivité de la formation.
- Bonne implication de l'équipe pédagogique dans le suivi des étudiants.

#### Principaux points faibles :

- La suspension de la formation, réduite au seul M2, qui la rend atypique.

### ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le M2 SES a sans conteste fait la preuve de son efficacité, comme en atteste le taux de réussite des étudiants au concours de l'agrégation de SES.

Cependant, pour être efficace, la formation a dû satisfaire en priorité aux contraintes imposées par la préparation au concours, notamment au niveau du calendrier des enseignements, qui diffèrent de celles de la construction d'un projet de thèse de doctorat. En conséquence, les quelques étudiants postulant à une poursuite d'études en thèse de doctorat sont mis en difficulté face à des candidats ayant réalisé un master recherche. Il conviendrait tout en gardant au sein de l'université la mention *SES*, même si la réduction probable du nombre de places mises aux futurs concours de l'agrégation de SES pourrait la rendre vulnérable, de l'ouvrir sur un M1 mutualisé tel par exemple, comme le propose l'équipe pédagogique, celui de la mention *Économie et management publics* (EMP). Ceci permettrait à la formation d'accroître sa lisibilité pour le public et de renforcer son adossement à deux Unités mixtes de recherche (UMR) de l'Université de Lille avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) : le CLERSE et le CERAPS.

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

## LICENCE GESTION

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence Gestion de l'ex-Université de Lille 1 est une formation généraliste visant à apporter les fondamentaux disciplinaires et universitaires aux étudiants. Elle est organisée autour de cinq parcours (quatre en formation initiale et un en apprentissage) et est dispensée sur deux sites (Lille et Roubaix). Ces parcours correspondent à des spécialisations métiers et des orientations possibles en master : parcours Banque-Finance (un en formation initiale et un en apprentissage), parcours Comptabilité, parcours anglophone International Finance, parcours Préparation aux concours et parcours Distribution. Les parcours Comptabilité et Distribution permettent d'accueillir un public de formation continue. La licence Gestion comporte un socle commun en premier et deuxième année de licence (L1 et L2) et une délocalisation existe en Chine.

### ANALYSE

Finalité
<p>La formation expose très clairement pour chacun des cinq parcours les débouchés métiers et les poursuites d'étude. Pour cela, elle s'adosse à trois secteurs d'activités (bancaire, comptable et distribution). Il est par contre plus difficile de comprendre les compétences spécifiques de chaque parcours. La communication des objectifs de la formation via différents canaux est très bien faite, tout comme les dispositifs particuliers avec les lycées afin de renforcer le continuum BAC+3/BAC-3.</p> <p>Enfin, il existe une convention de délocalisation en Chine, mais les objectifs spécifiques ou même les modalités de fonctionnement et de pilotage de cette délocalisation ne sont pas présentées. Le comité peut s'interroger sur la cohérence de cette délocalisation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence Gestion se positionne dans un environnement très concurrentiel. Seul le parcours Distribution est valorisé dans le dossier comme réellement spécifique. Le contexte de fusion des trois universités lilloises est abordé uniquement en fin de dossier. Le dossier met en valeur l'articulation très travaillée avec l'enseignement secondaire via les partenariats avec les lycées et le campus des métiers et des qualifications. De plus, la formation est fondée sur une logique de mixité sociale particulièrement adaptée à l'environnement local. L'ancre territorial est un élément marquant et mis en valeur.</p>

Les enseignants-chercheurs du laboratoire *Lille School of Management Research Center* interviennent dès la première année de licence (L1) pour une initiation à la recherche sous la forme d'un module.

Les partenaires du monde socio-économique sont nombreux et diversifiés. Ces partenariats se matérialisent sous la forme de conventions comme avec l'Association Française pour le Management de la Distribution (AFMD) pour le parcours *Distribution*. Ce partenariat est bien détaillé en spécifiant les apports pour les étudiants mais ce n'est pas le cas pour les autres partenariats pour lesquels les évènements liés ne sont pas détaillés.

Les partenariats internationaux semblent multiples mais ne sont que peu développés dans le dossier.

### Organisation pédagogique

La formation s'articule autour d'un tronc commun en L1 et en deuxième année de licence (L2) qui comprend des enseignements de transition lycée/université (unité d'enseignement transition). La spécialisation s'opère en troisième année de licence (L3) par le choix d'un des cinq parcours. Le comité observe donc bien une structure progressive en cohérence avec les différentes années de la formation.

La formation offre une pluralité intéressante de modalités d'enseignement avec des parcours en formation initiale, un parcours en apprentissage et en formation continue, notamment les parcours *Comptabilité* et *Distribution*.

L'objectif des stages est adapté à chaque niveau : découverte en L1 et L2 puis réalisation d'une mission en L3.

Les dispositifs, outils et organismes d'accompagnement sont également nombreux comme le bureau d'aide à l'insertion professionnelle ou le service universitaire d'accompagnement, d'information et d'orientation. La formation comporte également des modules d'aide à l'insertion professionnelle, de projet personnel et de portefeuille d'expériences et de compétences (PEC).

La formation propose plusieurs certifications, comme la maîtrise du français avec la certification Voltaire et la certification informatique et interne (C2i).

La place de la recherche est largement valorisée dans la formation via un module d'initiation à la recherche. Toutefois, le comité peut s'interroger sur la pertinence de ce module en licence si celui-ci n'est pas valorisé via la réalisation d'un mémoire par exemple.

La licence *Gestion* comporte un dispositif pédagogique innovant visant à améliorer le taux de réussite en L1, en partenariats avec des lycées. Cela consiste pour les étudiants de L1 à suivre des cours en partie en lycée et en partie à l'université pour l'appropriation des connaissances et des compétences nécessaires à leur cursus universitaire.

La place du numérique est classique. La formation semble vouloir évoluer vers un développement des modules en e-learning sans toutefois se positionner sur une ouverture vers la formation à distance.

L'international est très présent via une mobilité entrante et sortante : la présence d'un parcours anglophone (*International Finance*) en L3 permet d'accueillir un public large. L'internationalisation des étudiants est également favorisée avec un programme complet d'enseignement en anglais. Enfin, de nombreux outils ou dispositifs sont déployés pour assurer la mobilité des étudiants comme le module *Foreign Challenge* en L2.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée, constituée d'enseignants-chercheurs et d'intervenants extérieurs (enseignants du secondaire ou professionnels) et les responsabilités des différents parcours sont clairement identifiées. Les proportions des différents intervenants ne sont en revanche pas précisées ce qui ne permet pas d'apprécier l'équilibre global et par année des équipes pédagogiques. Les équipes au complet se réunissent trois ou quatre fois par an et les équipes pédagogiques deux fois par mois, ce qui semble adapté au besoin d'harmonisation des différents parcours.

Le conseil de perfectionnement se réunit tous les ans mais il n'intègre pas d'étudiants ce qui n'est pas conforme à la réglementation. Seul le conseil de la faculté réunit l'ensemble des acteurs (y compris les étudiants). De plus, il n'est pas fait mention du suivi des remarques d'un conseil de perfectionnement à un autre. La formation fait l'objet d'une évaluation des enseignements par les étudiants et chaque enseignant est destinataire des évaluations le concernant. Elle ne semble toutefois pas exploitée par le conseil de perfectionnement.

Les modalités d'évaluations des connaissances sont classiques, clairement énoncées et semblent adaptées à la formation. La formation utilise un portefeuille de compétences et deux programmes pour aider les étudiants à formaliser ces compétences (le projet personnel de l'étudiant et le PEC). Toutefois, l'approche par compétence

n'est pas totalement finalisée car en cours de modélisation pour le niveau licence. Les compétences acquises figurent bien dans les annexes descriptives et le supplément au diplôme.

La réussite des étudiants est au cœur de la formation et ce, dès le début du cycle avec des cours de remise à niveau et la coopération étroite avec les lycées, pour favoriser la transition vers l'université. La formation offre également des groupes à faibles effectifs et propose des passerelles en cours d'année pour faciliter la réorientation et les étudiants sont suivis par des tuteurs.

### Résultats constatés

Les étudiants recrutés sont des néo-bacheliers à hauteur de 68 % en 2016-2017 et proviennent en majorité du BAC *Economie et Social* (59 % en 2016-2017). En revanche, le dossier ne présente pas le nombre de candidatures ou le profil des candidats pour apprécier le processus de recrutement et l'attractivité de la formation. Les effectifs de L1 ne sont pas communiqués.

Les inscriptions sont en augmentation depuis 2013-2014 (de 107 à 133 pour la L2, de 168 à 241 en 2017-2018 pour la L3). Les effectifs sont inégalement répartis sur les différents parcours : 29 inscriptions en 2017-2018 pour le parcours *Banque*, 64 pour le parcours *Comptabilité*, 15 pour le parcours *International Finance*, 318 pour le parcours *Préparation aux Concours* (dont les doubles inscriptions) et 166 pour le parcours *Distribution*. Le taux de réussite en L3 est stable sur les quatre années considérées (92 %). Il n'a pas pu être calculé en L1.

Le suivi du devenir des étudiants est assuré par un observatoire au niveau de l'université et également au niveau de la licence par l'équipe pédagogique. Seul le parcours par apprentissage est pertinent à analyser concernant l'insertion professionnelle car les autres parcours ont comme vocation une poursuite d'études : 20 à 25 % des alternants s'insèrent sur le marché du travail à l'issue de la L3.

Le taux de passage en master à l'issue de la L3 atteint 80 % ce qui est cohérent avec les objectifs affichés par la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un ancrage territorial bien mis en valeur et reposant sur un continuum BAC-3/BAC +3.
- Un bon accompagnement à la professionnalisation et la réussite des étudiants.
- Un parcours *Distribution* clairement identifié et avec de nombreux partenariats.
- Un parcours *International Finance* tout en anglais en L3.
- Des stages sur les trois années de la licence.

### Principaux points faibles :

- Un manque d'information sur les partenaires internationaux (pertinence, finalité, pilotage et organisation).
- Un manque de précision sur la composition de l'équipe pédagogique.
- Un manque d'information sur le processus de recrutement et l'attractivité de la formation.
- Un conseil de perfectionnement n'incluant pas les étudiants.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le contexte de fusion des universités lilloises peut avoir un impact significatif sur l'organisation actuelle par parcours de la formation. La piste de synergie avec l'IAE de Lille est évoquée mais non développée ; elle mériterait une attention particulière dans la perspective d'un rapprochement des différents parcours proposés. Cela permettrait de plus de revoir l'organisation des parcours pour améliorer la lisibilité de l'offre et renforcer encore son attractivité.

L'internationalisation et la professionnalisation sont les deux autres perspectives développées mais aucune piste n'est clairement évoquée. Cela pourrait prendre la forme d'un développement du catalogue des partenaires, ou Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E

bien en favorisant la mobilité des enseignants à l'international, ou encore la formalisation des partenariats avec les acteurs du monde socio-professionnel.

D'une manière générale, le dossier souffre d'un manque d'information nuisant à une appréciation complète des différents éléments du référentiel. Enfin, il importe que la composition du conseil de perfectionnement soit conforme à la réglementation.

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

## LICENCE GESTION

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence Gestion de l'ex-Université de Lille 2 est une formation généraliste offerte par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille. Elle est composée d'une deuxième année de licence (L2) et de trois parcours en troisième année de licence (L3) : parcours Management et Marketing, parcours Management et Sciences de Gestion et enfin parcours Management Innovant et Sciences Sociales. Le parcours Management et Marketing est découpé en trois options : *Marketing Direct et Digital*, *Marketing International* et *Marketing Vente*. Elle constitue une poursuite d'études pour les étudiants ayant suivi la première année de licence (L1) *Economie et Gestion* à la faculté de Sciences Economiques et Sociales (FSES) de l'Université de Lille. Cette formation est dispensée en formation initiale, par apprentissage et en contrat de professionnalisation.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la mention sont articulés autour de deux idées : donner les fondamentaux permettant une poursuite d'étude et former à la gestion des entreprises pour des postes de management intermédiaire ( <i>middle management</i> ). Les compétences sont ensuite déclinées de manière globale avec une compétence centrale : l'appui aux principales fonctions administratives et financières des organisations. L'approche par compétences n'est pas déclinée par parcours. Pour autant, l'approche par compétences est bien développée au sein de cette formation depuis 2016 et l'ensemble du dispositif est repris dans la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).
Positionnement dans l'environnement
Les poursuites d'études après la L3 sont bien identifiées au sein de l'IAE de Lille et de l'Université. L'articulation est claire entre la L2 et la L3 au sein de l'IAE et l'accent est mis dans le dossier sur la complémentarité des formations au sein de l'institution. En L3, le recrutement est élargi aux étudiants titulaires d'un diplômes universitaires de technologie (DUT), de brevet de technicien supérieur (BTS) ou issus de classes préparatoires.

En raison d'un contexte très concurrentiel (Licence Gestion ex Lille 2, IAE de Valenciennes et Amiens, Université d'Artois), le dossier met en avant les particularités de la licence : la spécialisation progressive, la pluralité de l'offre, l'apprentissage au sein du parcours Management et Sciences de Gestion et l'originalité du parcours Management Innovant et Sciences Sociales. Enfin, la formation prend bien en considération l'importance du

passage Lycée – université en travaillant en collaboration avec les lycées et les classes préparatoires (deux conventions de partenariats ont été signées en 2011 et 2014).

Les relations avec l'environnement économique sont fondées sur des conventions de partenariats avec des entreprises régionales. Il n'est pas fait mention du contenu de ces conventions ou des apports pour les étudiants dans le dossier.

L'articulation avec la recherche se fait via deux laboratoires : Lille Economic Management (Unité mixte de recherche) et Recherche Interdisciplinaire en Management et en Économie (Equipe d'accueil). Cette articulation est fondée sur l'intervention d'enseignants chercheurs (38 % en L2 et environ 41 % en L3 pour 2016-2017). Par contre il ne semble pas y avoir dispositif de formation par ou à la recherche.

Enfin, le positionnement à l'international repose sur des échanges Erasmus et des partenariats institutionnels et se concrétise par des mobilités entrantes et sortantes tout à fait correcte en Management et Sciences de gestion mais plus faible dans les autres parcours (cinq étudiants sur 32 en Management Innovant et Sciences Sociales et 18 sur 89 pour le parcours Management et Marketing).

### Organisation pédagogique

Le point fort de la formation est la mise en place d'une progression pédagogique orientée autour de la construction du projet personnel et professionnel des étudiants. Cette progression est encadrée par un tronc commun et des compétences structurantes communes aux différents parcours comme les langues étrangères et la sensibilisation et l'utilisation d'outils technologiques (informatique, usages d'internet, bases de données, statistiques).

La professionnalisation est formalisée par des projets tutorés, des stages, des formations méthodologiques liées à la construction de projet et la possibilité de suivre le parcours Management et Sciences de Gestion en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation). La recherche de stage est particulièrement bien encadrée via de nombreux outils comme des ateliers CV ou des conférences et ateliers pour apprendre à mobiliser les ressources disponibles. Les stages existent en L2 (quatre et six semaines) et en L3 (10 semaines).

La sensibilisation à la recherche est dite intégrée dans les enseignements délivrés par les enseignants-chercheurs mais n'est pas développée au-delà de ce point.

Les pratiques pédagogiques ne semblent pas spécifiquement innovantes à l'exception du HubHouse, un parcours pour une trentaine d'étudiants qui veulent s'initier à la création d'une mini-entreprise. La place du numérique n'est pas concrètement formalisée, le dossier comporte toutes les possibilités offertes aux enseignants mais ne renseigne pas sur les pratiques réelles.

La mobilité sortante est encouragée (mobilité stage ou étude).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est équilibrée entre les enseignants-chercheurs (41% en moyenne) et les professionnels qui interviennent sur des enseignements spécifiques ou pour des remplacements. Un tiers des intervenants extérieurs sont des anciens diplômés de l'IAE Lille.

Les responsabilités des différents parcours sont clairement renseignées mais les modalités de fonctionnement entre les différents responsables de parcours ne sont pas explicitées. Le pilotage de la formation est assuré par deux instances : le conseil pédagogique et le conseil de perfectionnement. Le conseil pédagogique intègre les étudiants ce qui n'est pas le cas du conseil de perfectionnement. Le conseil pédagogique se réunit tous les semestres et le conseil de perfectionnement tous les ans. Le rôle du conseil de perfectionnement et son fonctionnement ne sont pas clairs et sa composition ne respecte pas les exigences réglementaires. De plus, les liens et relations entre les deux instances ne sont pas développés, il n'existe *a priori* aucune synergie et le dossier ne comporte pas de compte rendu du conseil de perfectionnement.

La formation comporte bien des outils d'autoévaluation mais ils ne sont pas harmonisés au sein des différents parcours. Par exemple il s'agit d'une insertion dans le rapport de stage pour le parcours Management et Marketing ou d'une grille pour le parcours Management et Sciences de Gestion. Pour autant, chaque formation dispose bien d'indicateurs harmonisés collectés via l'Observatoire de la Direction des Formations.

Les modalités d'évaluation des connaissances et des compétences sont adaptées à la formation avec des contrôles terminaux et continus. Elles sont également communiquées clairement aux étudiants. Les dispositifs d'aide à la réussite sont présents et les étudiants sont accompagnés individuellement. La réorientation est possible entre les parcours et entre le cinquième semestre et le sixième semestre mais également entre la L3 et la

première année de master (M1).

Les modalités de recrutement ne sont pas développées dans le dossier ce qui constitue un manque important dans les modalités de pilotage.

### Résultats constatés

Les données sont majoritairement collectées par l'Observatoire de la Direction des Formations au niveau central et sont complétées par le réseau des anciens diplômés sans précision sur la nature des données concernées.

Les effectifs sont en évolution croissante depuis 2013, plus de 22 % en 2017 par rapport à 2013 (300 étudiants en moyenne en L3 et 40 en L2 sur la période 2013-2017). À la rentrée 2017, la L3 a accueilli 342 étudiants répartis ainsi : 39 en L2, 115 en parcours *Management et Marketing*, 154 en parcours *Management et Sciences de Gestion* et 34 en *Management Innovant et Sciences Sociales* dont les effectifs ont progressé de plus de 37 % entre 2013-2017. La répartition n'est donc pas équilibrée avec notamment un parcours plus en retrait.

Les taux de réussite moyens en L3 sont très bons et atteignent 96,5 % sur la période 2013-2017. Le taux de redoublements en L2 est de nul en 2014-2015 (2 % l'année précédente). Les variations sont faibles et les taux sensiblement similaires pour les taux de réussite aux différents parcours : 84,3 % en 2017 pour le parcours *Management Innovant et Sciences Sociales*, 97,5 % en *Management et Sciences de gestion* et 98,2 % en moyenne sur les trois options pour le parcours *Management et marketing*.

Les taux de satisfaction sont également relativement identiques et élevés : de 75% en L3 *Management et Marketing* à 88,2% en *Management et Sciences de Gestion* sur 2016-2017.

Sur l'ensemble de la licence et sur la période 2013-2017, 84 % des étudiants poursuivent à l'IAE dans un master. Seuls quelques étudiants s'insèrent dans la vie professionnelle, le reste des étudiants poursuivent donc leurs études en dehors de l'IAE. Pour 2016-2017, 21 % des étudiants optent pour une insertion professionnelle, 75 % poursuivent dans un master à l'IAE et 4 % poursuivent leurs études en dehors de l'IAE.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une information bien synthétisée et mise en valeur malgré la complexité de la formation.
- Une progression pédagogique bien maîtrisée entre le niveau L2 et le niveau L3 ainsi qu'entre les différents parcours.
- Une équipe pédagogique équilibrée, combinant universitaires et intervenants professionnels.
- Un très bon taux de réussite en L3.
- Des stages en L2 et en L3 traduisant une bonne interaction avec le monde socio-économique.
- Un parcours en apprentissage.

### Principaux points faibles :

- Une internationalisation limitée.
- Un pilotage peu lisible entre les différentes instances de pilotage.
- Une absence d'étudiants dans le conseil de perfectionnement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le contexte de la fusion doit être l'opportunité de réfléchir au contour de la future licence Gestion qui regroupera les deux licences Gestion actuellement présentes au sein de l'université (l'une commençant dès la L1 l'autre uniquement en L2 à ce jour). Par ailleurs, les porteurs de la licence ont identifié deux perspectives d'évolution.

La première concerne le renforcement de l'apprentissage sous la réserve de ressources suffisantes. Cette perspective permettrait effectivement de renforcer le positionnement de la licence dans un contexte fortement concurrentiel. La seconde perspective est en lien avec la transition digitale notamment dans les métiers de la vente, de la communication et de la distribution. Cette transition digitale pourrait permettre de mieux valoriser l'usage des outils numériques dans la formation et de développer les innovations pédagogiques.

Concernant les recommandations, il semble opportun de davantage formaliser et concrétiser les partenariats institutionnels internationaux pour apporter un nouvel avantage concurrentiel à la formation à l'image du développement de l'apprentissage. Il importera également de clarifier les modalités de pilotage et en particulier d'inclure des représentants étudiants au sein des conseils de perfectionnement.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance*, mention *Chargé de clientèle*, parcours *Bancassurance* existe depuis 1999 au sein de l'ex-Université de Lille 1. Elle est portée par la Faculté des sciences économiques et sociales (FSES). Cette formation prépare, en un an, au métier de conseiller clientèle en banque et en assurance. Elle est proposée avec trois rythmes d'apprentissage différents. Il y a un groupe d'étudiants en formation initiale classique qui réalise deux immersions professionnelles de 16 semaines en tout et deux groupes d'apprentis, l'un au rythme de deux jours à l'université chaque semaine et l'autre présent en cours une semaine sur deux. La formation accueille également des apprenants en formation continue (FC) et elle est accessible via le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Cette LP a pour objectif de former au niveau Bac+3 des chargés de clientèle et des conseillers de clientèle en banque et en assurance qui sont polyvalents et rapidement opérationnels notamment grâce à la certification professionnelle AMF (Autorité des marchés financiers).

### ANALYSE

Finalité
<p>Le travail de conception de la formation a été réalisé en 1999 en concertation avec des acteurs du secteur de la banque et de l'assurance. Depuis sa création, en relation avec les milieux professionnels, la formation s'adapte en fonction des nouvelles exigences et des évolutions des métiers de la bancassurance. L'objectif est de correspondre aux attentes du secteur d'activité visé. La liste des compétences attendues est riche et répond aux standards de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier.</p> <p>Les objectifs de la formation sont de développer l'expertise technique et commerciale des étudiants et d'apporter les compétences nécessaires à l'exercice du métier de chargé de clientèle en banque, finance et assurance. Le plan de formation s'articule autour de la maîtrise de l'environnement professionnel de la bancassurance et de la connaissance de ses produits et services. Ce plan prévoit également la préparation à la certification professionnelle AMF (Autorité des marchés financiers). À l'issue de l'année de formation, la double compétence liée à l'approche conjointe du secteur de la banque et de celui de l'assurance, est celle qui assure l'insertion professionnelle de diplômés polyvalents et rapidement autonomes.</p> <p>Une précision toutefois : le dossier fourni par l'établissement mentionne uniquement un code ROME (répertoire</p>

opérationnel des métiers et des emplois) C1102 (conseiller de clientèle en assurances), ce qui est réducteur, ce d'autant plus qu'il est mentionné que la spécificité de cette licence se situe sur le domaine des métiers de la bancassurance. D'autres codes ROME peuvent venir en complément (C1201 accueil et services bancaires, C1203 relation clients banque/finance, C1205 conseil en gestion de patrimoine financier, C1206 gestion de clientèle bancaire).

L'objectif principal de la LP est de former des chargés de clientèle opérationnels et armés pour s'adapter et évoluer dans un contexte professionnel en constante évolution.

### Positionnement dans l'environnement

Il est indiqué dans le dossier que la formation se positionne parmi les licences professionnelles de niveau bac+3 universitaires et qu'il s'agit d'un diplôme européen.

La LP constitue une opportunité de poursuite d'études pour les titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) de l'Université (IUT A de Lille et IUT C de Roubaix) ou d'un brevet de technicien supérieur (BTS) des lycées de la région. Par ailleurs, la LP coexiste avec deux autres formations professionnelles également inscrites dans le secteur bancaire et cogérées avec le centre de formation de la profession bancaire (CFPB). La question du rapprochement avec celles-ci est à l'étude dans le cadre de la fusion prochaine des trois universités lilloises.

Le bon positionnement dans l'environnement socio-économique est matérialisé par des conventions ou des accords de partenariat signés avec le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, la Banque Postale, le Crédit Foncier, la MAIF et Groupama. Pour renforcer cet aspect, la répartition des effectifs des entreprises partenaires sur l'activité banque (quatre enseignes) et sur l'activité assurance (deux enseignes) pendant le cursus d'alternance, et une liste des postes occupés par les diplômés à l'issue de la formation agrémentée de la liste des employeurs effectifs aurait été opportune.

Comme il s'agit d'une LP, le lien entre la formation et la recherche n'est pas une priorité et il n'est pas direct. Ce lien apparaît même anecdotique dans le cas présent, car seulement deux enseignants-chercheurs, dont les disciplines d'appartenance ne sont pas précisées, interviennent dans la formation. Le professeur des universités (PU) et le maître de conférences (MCF) n'assurent que 6,1 % du volume de formation. En revanche, ils appartiennent au laboratoire Lille économie management (LEM) dont certaines recherches concernent l'économie bancaire ce qui peut profiter aux étudiants de la LP.

### Organisation pédagogique

La maquette de formation jointe en annexe permet d'identifier sept unités d'enseignements (UE) qui structurent la formation théorique et deux UE de mise en situation professionnelle, l'une consacrée au stage et l'autre au projet tutoré. Cette maquette permet de bien apprécier la richesse du contenu de formation.

Le contrôle continu constitue la modalité d'évaluation pour l'obtention du diplôme.

Concernant les projets tutorés, comme le mémoire, on manque de précisions relatives aux tenants et aux aboutissants de ces deux UE. Les attendus et les modalités d'évaluation ne sont pas explicites. Un document de cadrage en annexe du dossier fourni par l'établissement et/ou une liste des sujets déjà traités en projet et en stage auraient été les bienvenus.

La place de la professionnalisation est manifeste du fait du choix de l'alternance où les métiers visés sont les supports de la formation pratique. Cette LP permet de choisir entre trois modalités : soit en formation initiale classique avec deux périodes de stage situées à la fin de chaque semestre pour une immersion professionnelle globale de seize semaines, soit en formation initiale par apprentissage (deux tiers des étudiants inscrits) avec un rythme d'alternance de deux jours hebdomadaires à l'université et le reste du temps en banque, ou un autre rythme d'une semaine sur deux à l'université. L'aspect professionnel de la formation est renforcé par des mises en situations professionnelles dans le cadre des modules de techniques de vente et de développement professionnel. De plus, un séminaire de vente de deux jours est programmé et encadré par trois professionnels du secteur bancaire. Celui-ci intègre notamment des simulations en lien avec la banque à distance.

L'utilisation du numérique est classique pour ce qui est de la mise à disposition d'une plateforme pédagogique *Moodle*. En revanche, la formation intègre la préparation à la certification AMF et celle-ci se fait en ligne, sous forme de cours, exercices et tests, sur le campus numérique.

L'internationalisation de la formation n'est pas exigée par l'objectif métier de la formation et se résume à un enseignement de communication de langue anglaise dédié à l'économie bancaire.

La formation est accessible après une validation des acquis professionnels (VAP) et peut s'obtenir en validation des acquis de l'expérience (VAE). Il est indiqué qu'annuellement une dizaine de candidats, employés au Crédit Mutuel, sont encadrés pour mettre au point leur dossier de VAE. Les dossiers portent sur les opérations de crédit, d'assurance, de placements et de pilotage d'opérations commerciales conformément à l'esprit du diplôme.

L'approche par blocs de compétences est appréhendée.

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend cinq intervenants académiques, dont un PU et un MCF. Il y a également trois enseignants détachés de l'enseignement secondaire. Les intervenants universitaires (enseignants-chercheurs et enseignants) sont sous-représentés. Ils assurent à peine 17 % du volume de formation, le reste des enseignements (83 %) est dispensé par des praticiens du secteur de la banque ou de celui de l'assurance. Il y a également une avocate et un notaire qui complètent l'équipe. Ces intervenants, acteurs du milieu professionnel visé, sont au nombre de vingt-quatre. Le métier de chacun est bien précisé ce qui permet d'apprécier pleinement la valeur ajoutée de ces derniers qui interviennent dans leur cœur de compétences et sont ainsi garants d'une certaine expertise dans les domaines étudiés.

Le dossier déposé par l'établissement ne mentionne pas l'existence d'un livret d'apprentissage pour le suivi des acquisitions des compétences en cours de formation. Néanmoins, il est précisé qu'à la fin de chaque semestre, le tuteur entreprise remplit une fiche d'évaluation et qu'à cette occasion il y a des échanges avec le tuteur pédagogique. Avoir cette fiche en annexe du dossier fourni par l'établissement aurait permis de mieux apprécier cette démarche de suivi.

Le pilotage de cette formation, qui est pérenne depuis presque 20 ans, s'appuie sur la tenue de deux conseils de perfectionnement annuels. Le premier sert à faire le point au moment de la rentrée, le second est placé en fin d'année pour faire le bilan et préparer la rentrée suivante. La présence d'un compte rendu en annexe du dossier fourni par l'établissement aurait permis de mieux apprécier le fait que ces deux temps de réunion ne servent pas qu'à faire un point pédagogique au début et à la fin du cursus de formation. On ignore la composition du conseil et si les étudiants et les personnalités extérieures y sont actifs.

### Résultats constatés

Le processus de sélection des candidats est clairement établi et s'appuie sur la collaboration active des entreprises partenaires. Le tri des candidats est réalisé sur dossier avec des critères bien définis. Ensuite, les candidats retenus sont convoqués à un entretien de sélection mené par un jury enseignant-professionnel du secteur de la bancassurance.

La sélectivité de la formation et le nombre d'inscrits confirment l'attractivité de cette formation. Plus de 180 dossiers sont étudiés pour une soixantaine de places. De 2012 à 2016 le nombre d'étudiants a augmenté de 13 % et a connu un pic, inexplicable, en 2015-2016 où la formation a accueilli 75 étudiants. Parmi les candidats on trouve une majorité de titulaires d'un BTS (60 %) notamment banque ou assurance, moins d'un quart d'étudiants avec un DUT (20 %), des étudiants ayant validé une deuxième année de licence L2 (11 %) et quelques VAP (8 %). Au final, on ne sait pas si ses proportions se retrouvent après la sélection.

Le suivi des diplômés est assuré par l'observatoire de la direction des formations (ODIF). Les données concernant le taux de réussite sont complètes et permettent le calcul d'un taux moyen de 92,7 %. Celui-ci oscille entre 88,9 % et 98,1 %. En revanche, pour ce qui concerne le taux d'insertion, les données communiquées ne concernent que trois années de formation et ne permettent pas d'apprécier correctement ce point. En 2011-2012, le taux de poursuite d'étude était de 17,3 %, l'année suivante il était de 8 % et en 2013-2014 il a été de 18,86 %. En 2016, d'après les données de l'association AdSiad Pro, la poursuite d'études a été de 15,8 % sur la base de seulement 53,5 % de répondants. On peut penser que le taux soit plus élevé en réalité, même si ce taux reste quoiqu'il en soit limité.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Des partenariats signés avec les principaux acteurs du secteur visé.
- L'inscription et la préparation des étudiants à la certification AMF.
- Un contenu pédagogique orienté sur une double compétence : banque et assurance, avec des blocs de compétences identifiés.

### Principal point faible :

- La part des enseignements des enseignants et enseignants-chercheurs est très faible.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation s'appuie sur 19 ans d'expérience. Elle a su s'entourer d'entreprises partenaires dans le secteur de la banque et de l'assurance. Elle prépare les étudiants à la certification AMF ce qui facilite leur embauche à l'issue de la formation. L'appréciation globale de cette formation est positive.

Néanmoins trois points ont retenu notre attention et méritent qu'on y apporte une réponse différente d'ici la prochaine évaluation.

Le premier concerne le déséquilibre manifeste de l'équipe pédagogique et/ou la répartition des heures de formation au niveau des intervenants. Que les enseignants et enseignants-chercheurs assurent moins d'un cinquième du volume de formation apparaît préoccupant.

Le second point concerne le suivi des diplômés, plus particulièrement au sujet des poursuites d'études. Un tableau récapitulatif avec le nombre de diplômés annuels et le détail de leurs devenirs ainsi que la précision des groupes bancaires qui les emploient et les métiers qu'ils y exercent, seraient utiles.

Troisièmement il serait nécessaire de disposer d'information sur la répartition des effectifs d'étudiants accueillis par les entreprises partenaires d'une part en banque (quatre enseignes) et d'autre part en assurance (deux enseignes), de telle façon à bien démontrer que la double compétence correspond bien à une demande des deux secteurs de manière équilibrée.

Cette démarche ne pourra que contribuer à la lisibilité de l'offre, notamment dans le cadre de la fusion des trois universités lilloises.

Dans le cadre de cette fusion les perspectives d'évolution de cette formation sont cohérentes.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* existe depuis 1999 au sein de l'ex-Université de Lille 2. Elle est portée par la Faculté de finance, banque, comptabilité (FFBC). La formation, qui prépare au métier de conseiller clientèle en banque, est organisée autour de deux parcours qui ont été créés pour deux profils d'apprenants différents. Ainsi, cette LP comprend-elle, en formation initiale (FI), un parcours *Chargé de clientèle particulier*, lequel s'adresse à des apprentis, et, en formation continue (FC), un second parcours qui est intitulé *Chargé de clientèle expert*. Ce dernier s'adresse à des salariés déjà en poste qui gèrent ou vont gérer une clientèle haut de gamme. Cette LP peut également s'obtenir via le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Cette LP a été développée en partenariat avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB), mais le lieu des enseignements n'est pas précisé. Elle contribue à insérer sur le marché de l'emploi des diplômés de niveau Bac+3 qui sont directement opérationnels. Les apprentis préparent deux certifications professionnelles AMF (Autorité des marchés financiers) et POMNI (compétences omni-canal), et les salariés en formation continue la certification CPA (conseiller patrimonial agence).

Nous savons que la LP est portée par la FFBC, mais le lieu des enseignements n'est pas mentionné dans le dossier fourni par l'établissement.

### ANALYSE

Finalité
<p>Le travail de conception de la formation, de définition de ses objectifs et de son contenu, a été réalisé en concertation avec la profession bancaire et plus précisément en partenariat avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB). L'ensemble correspond donc parfaitement aux exigences du secteur d'activité. Du reste, les métiers visés sont les supports de l'alternance, l'adéquation est ainsi garantie.</p> <p>Parce que la LP s'adresse à deux catégories d'apprenants différents, elle propose deux parcours de formation différents avec néanmoins 75 % d'enseignements en tronc commun. Un premier parcours, en formation initiale (FI), s'adresse exclusivement à des alternants, en contrat d'apprentissage (la FI ne peut se faire en contrat professionnel, il s'agit dans ce cas de formation continue). Il prépare au métier de chargé de clientèle particulier. Un second parcours, en formation continue (FC), s'adresse à des salariés déjà en poste qui sont ou vont être en contact avec une clientèle haut de gamme. Ce second parcours porte l'intitulé de <i>Chargé de</i></p>

## clientèle expert.

Les objectifs de formation sont de renforcer l'expertise technique, de développer la capacité de réflexion et de développer les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice du métier de chargé de clientèle en banque. À cet effet, la LP dispose d'un plan de formation qui s'articule autour de la maîtrise de l'environnement bancaire, celle des techniques bancaires et la maîtrise de la communication. Le plan de formation prévoit également la préparation à la certification professionnelle AMF (Autorité des marchés financiers) et à la certification POMNI (des compétences omni-canal) en formation initiale. Elle prépare également à la certification CPA (conseiller patrimonial agence) en formation continue.

La LP se décline clairement en blocs de compétences selon les standards de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier fourni par l'établissement.

En résumé, l'objectif est de former des chargés de clientèle opérationnels et armés pour s'adapter et évoluer dans le contexte professionnel bancaire. Cet objectif est atteint.

## Positionnement dans l'environnement

Le positionnement académique de la formation est clair. L'ex-Université de Lille 2 offre un ensemble cohérent et lisible de formations spécialisées en banque à tous les niveaux (quatre parcours de licence, une licence professionnelle et quatre spécialités au niveau master). Des formations similaires à la LP, qui sont également en partenariat avec le CFPB, existent sur l'ensemble du territoire national. Celles-ci apparaissent comme des partenaires qui contribuent à la notoriété de la formation en répondant localement aux besoins de recrutement des réseaux de banque de détail. La question du rapprochement avec la LP banque de l'ex-Lille 1 est néanmoins à l'étude dans le cadre de la fusion des trois universités lilloises. D'autres cursus concurrents dans l'environnement local seront face à ce rapprochement : une licence identique à l'Institut catholique de Lille, et des offres *Bachelor* dans des établissements privés.

Le bon positionnement dans l'environnement socio-économique est matérialisé par des conventions de partenariat signées avec le CFBP, mais aussi avec la Fédération bancaire française (FBF) et avec le Crédit Mutuel Nord Europe. Il est toutefois dommage qu'une liste précise de l'ensemble des groupes bancaires qui accueillent des apprentis ne soit pas fournie. Le lien entre la formation et la recherche existe du fait de l'intervention dans la LP d'enseignants-chercheurs, professeurs des universités (PU) et maîtres de conférences (MCF) en *Sciences de gestion*. De plus, un cycle de conférences est organisé en association avec le laboratoire *Lille School Management Research Center* (LSMRC, équipe d'accueil 4112) sur des thématiques de recherches relatives au marché bancaire. Enfin, une démarche épistémologique est mise en œuvre dans le cadre des projets tutorés et du mémoire de fin d'études.

## Organisation pédagogique

La licence professionnelle s'articule autour de six unités d'enseignement (UE).

Trois UE structurent la partie commune aux deux parcours de formation. En revanche, il est regrettable qu'il soit difficile de voir en quoi les deux parcours diffèrent. Dommage que l'approche plus patrimoniale de la formation continue ne soit pas présentée. Néanmoins, les cours s'organisent clairement autour d'une UE dédiée à l'étude de l'environnement bancaire, une autre spécifique aux pratiques de l'activité bancaire et une troisième qui concerne l'acquisition des outils bancaires. Elles sont complétées par deux UE professionnelles spécifiques aux LP donc relatives au projet tutoré et au temps passé en entreprise. Concernant les projets tutorés, comme pour le mémoire, on manque de précisions relatives aux tenants et aux aboutissants de ces deux UE. Les attendus et les modalités d'évaluation ne sont pas explicites. Il est également regrettable que les volumes horaires de certaines matières soient différents entre la présentation dans la maquette, et ce qui est précisé à propos de la répartition par intervenant (universitaires et praticiens). Les intitulés de certaines matières sont également différents, ce qui ne facilite pas la lecture comparative.

La place de la professionnalisation est manifeste du fait du choix de l'alternance où les métiers visés sont les supports de la formation pratique. Les étudiants sont deux semaines en banque et deux semaines à l'université. Il n'est toutefois pas précisé si le rythme est le même pour le public en formation continue. En outre, au-delà de l'immersion professionnelle régulière en cours de formation, certains enseignements incluent également des mises en situation professionnelle pour affiner les compétences comportementales et métier des apprenants.

L'utilisation du numérique est classique pour ce qui est de l'existence d'un espace numérique de travail (ENT) et de la mise à disposition d'une plateforme de type *Moodle*. En revanche, la formation intègre deux enseignements numériques à distance, l'un de 21 heures consacrées au marché des capitaux et l'autre de 14

heures de mathématiques financières. Autre élément remarquable, la préparation à la certification professionnelle POMNI est axée sur le développement de la digitalisation dans le secteur bancaire. Du reste, les étudiants participent au projet Voltaire dont les évaluations se font en ligne.

Par contre, la préparation de la certification CPA prévue dans le plan de formation n'est pas précisée du point de vue de l'organisation pédagogique.

L'internationalisation de la formation n'est pas exigée par ses objectifs et se résume de fait à un enseignement de communication de langue anglaise.

La formation est accessible par le biais de la validation des acquis professionnels (VAP) et peut, par ailleurs, s'obtenir par une validation des acquis de l'expérience (VAE). Le dispositif est sollicité chaque année. Le nombre de demandes annuelles de VAE varie de 5 à 10 et le nombre de diplômés VAE est de 1 à 3 chaque année.

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend huit intervenants académiques, dont deux professeurs des universités (PU) et deux maîtres de conférences (MCF) en *Sciences de gestion*. Il y a également deux enseignants détachés de l'enseignement secondaire et rattachés à la FFBC et deux professeurs certifiés hors FFBC. Ces intervenants universitaires assurent 38,1 % des enseignements, le reste est dispensé par des praticiens du secteur bancaire. Les intervenants professionnels sont au nombre de 13, leurs groupes bancaires et leurs qualités sont bien indiqués, ce qui permet d'apprécier pleinement la valeur ajoutée de ces derniers qui interviennent dans leur cœur de compétences. Le volume horaire des enseignements par les praticiens représente 61,9 % du volume total, ce qui constitue un gage d'expertise professionnelle dans chacun des domaines étudiés.

Le dossier fourni par l'établissement mentionne l'existence d'un guide de l'apprenant qui précise les objectifs, modalités et dispositifs d'évaluation, mais ne fait pas référence à un éventuel livret de l'apprenti. La question du suivi des acquisitions des compétences durant la formation se pose. Néanmoins, il semble que ce suivi soit mené, de façon louable, par le biais de bilans professionnels réalisés en cours de formation en lien avec le tuteur universitaire et un responsable des ressources humaines de l'entreprise d'accueil. En l'absence de grille d'entretien de bilan, la question de la formalisation de ce suivi se pose.

Le pilotage de cette formation, qui est pérenne depuis presque 20 ans, s'appuie pertinemment sur quatre réunions pédagogiques (une réunion de pré-rentrée et trois jurys) et deux réunions du conseil des études et de perfectionnement (CEP). A noter que le CEP est un dispositif spécifique à la formation qui a été créé du fait de l'existence d'un conseil de perfectionnement qui intervient au niveau de la composante. Le compte rendu du conseil de perfectionnement fourni est celui du CFA (centre de formation d'apprentis) partenaire.

### Résultats constatés

Le processus de sélection des candidats n'est pas réellement abordé. De ce fait, on ne connaît pas les profils type des étudiants recrutés hormis ceux qui sont titulaires d'un brevet de technicien supérieur (BTS) *Banque* et qui semblent constituer le vivier de la formation avec les étudiants de DUT (diplôme universitaire de technologie) dont le nombre ou la proportion ne sont pas précisés. Néanmoins, le dossier évoque l'existence de journées nommées *alternance datings* organisées par le CFPB. Celles-ci mettent en relation les candidats et les entreprises bancaires qui sont désireuses d'accueillir des alternants. On ignore si l'avis de l'employeur prime sur celui de l'université ou s'il y a une présélection sur dossier avant les  *datings*.

Le nombre d'inscrits confirme l'attractivité de cette formation. En FI, le nombre d'alternants en contrat d'apprentissage semble stable, il se situe à 33 apprentis en 2016. Celui des inscrits en formation continue semble plus variable avec un pic à 64 auditeurs en 2014. Dans tous les cas, il est chaque année supérieur au nombre d'étudiants en FI en apprentissage.

Le suivi des diplômés est assuré exclusivement par l'observatoire des formations et du suivi de l'étudiant (OFSE). Il est réalisé à 9 mois et à 30 mois, ce qui permet d'apprécier l'insertion professionnelle et les évolutions de carrière des diplômés. Le taux d'insertion est louable puisqu'il avoisine les 100 % et indique que le taux de poursuite d'études est très faible. Cependant, il est regrettable que les données fournies par cet organisme ne fournissent pas d'informations sur le nombre de diplômés à partir de l'année de 2014-2015, ni sur les métiers exercés par les diplômés. Le taux d'insertion à 100 % de 2011-2012 est à relativiser compte tenu du taux de réponse à l'enquête qui n'est que de 44 %.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une expérience de 19 ans d'existence avec un solide ancrage de la formation dans le monde bancaire avec des effectifs conséquents chaque année.
- Le partenariat avec le CFPB notamment pour les certifications professionnelles, et un bon positionnement dans l'environnement socio-économique matérialisé par des conventions de partenariat signées avec la Fédération bancaire française (FBF).
- L'organisation globale de la formation et la déclinaison de la maquette en blocs de compétences, et une adaptation aux évolutions liées à la digitalisation avec un certificat intégré.

### Principaux points faibles :

- Un manque d'informations précises sur le devenir des diplômés.
- Une distinction insuffisante du contenu détaillé des deux parcours.
- Le flou des étapes du processus de recrutement et de l'information sur le profil des candidats.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* est une formation solide, qui a su tisser des liens forts avec le secteur bancaire ; la qualité de son pilotage lui permet de s'adapter régulièrement aux évolutions des besoins en compétences de la profession.

Du point de vue de l'insertion, il serait pertinent de veiller à mieux connaître le devenir des diplômés ; par ailleurs, il conviendrait de mieux différencier le contenu des deux parcours afin de d'assurer la pérennité de l'attractivité du diplôme.

Le dossier évoque la question du rapprochement des deux LP lilloises (licences *Assurance, banque, finance*) dans le cadre de la fusion des trois universités. Il conviendrait de veiller à ce que ce rapprochement, susceptible de constituer une réelle opportunité de développement, ne remette pas en cause les points forts de ces deux formations.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCE ET DISTRIBUTION

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Il s'agit d'une licence professionnelle (LP) *DistriSup management*, inscrite dans le réseau national du même nom. Celui-ci est le fruit d'un partenariat entre des enseignes leaders de la distribution du commerce intégré et 18 universités, dont celle de l'ex Université de Lille 1. La mention de la formation est *Commerce et distribution* et le parcours est *Management et gestion de rayon*. Cette formation a donc pour objectif affiché de préparer les étudiants au métier de manager de rayon.

La formation est dispensée au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'ex Université de Lille 1. Elle est de niveau Bac+3 et est proposée exclusivement en alternance. Elle peut également s'obtenir dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Cette licence professionnelle spécialisée dans la distribution est une formation sélective. Après un premier tri des candidats sur dossier, une seconde sélection est réalisée par les partenaires professionnels sous la forme d'entretiens de motivation. À l'issue de ce processus de recrutement, les candidats retenus pour la formation signent leur contrat d'apprentissage en même temps qu'ils s'inscrivent à l'Université.

### ANALYSE

Finalité
<p>Le contenu de la formation a été élaboré en concertation avec les enseignes de distribution partenaires du réseau DistriSup management. Il s'articule logiquement autour des trois fonctions principales du métier de manager de rayon. Les enseignements concernent donc la fonction commerciale, la fonction de gestion et celle de management. Ce contenu est discuté et réactualisé au moment des assemblées générales biennales du réseau, selon les besoins et les évolutions du métier. De ce fait, la structuration et les objectifs de la formation sont en parfaite adéquation avec les attentes de la profession.</p> <p>Le parcours management et gestion de rayon de cette formation apparaît comme clairement défini en termes de savoirs et savoir-faire attendus. Il est indiqué que les objectifs et les contenus de la formation sont décrits sur le catalogue web de l'Université de Lille et figurent également sur une plaquette d'information. Malheureusement le dossier fourni par l'établissement ne permet pas de vérifier spécifiquement ces contenus qui sont absents de ses annexes. Ne figure en effet pas la présentation des différents modules. Néanmoins, on retrouve dans le dossier les éléments de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) laquelle liste les compétences que la LP permet d'acquérir.</p>

L'insertion professionnelle de managers de rayon, opérationnels, évolutifs, et capables de gérer des équipes de 5 à 15 collaborateurs, est la priorité de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

*A priori*, cette licence professionnelle spécialisée dans la grande distribution occupe une place spécifique qui ne souffre d'aucune concurrence dans l'offre de formation de l'Université de Lille. Mais ladite offre n'est pas présentée dans le dossier pour confirmer ces dires. Par ailleurs, cette formation spécifique rayonne au niveau national grâce au réseau DistriSup qui regroupe 18 universités porteuses de la même LP.

Le bon positionnement dans l'environnement socio-économique, lié à l'alternance, aurait mérité d'être renforcé avec une liste détaillée des emplois occupés par les diplômés et complétée par celle des enseignes dans lesquelles ils font carrière. D'ailleurs, on ignore si les enseignes partenaires du réseau DistriSup sont toutes présentes et actives au niveau local et/ou si d'autres partenariats ont été établis hors réseau. Il conviendrait de mentionner si l'ensemble des places en alternance sont uniquement pourvues avec les enseignes partenaires de l'association DistriSup management.

Le lien entre la formation et la recherche existe du fait de l'intervention de sept enseignants-chercheurs en cours d'apprentissage. De plus, dans le cadre de leur mémoire de fin d'études les étudiants doivent réaliser une revue de la littérature.

### Organisation pédagogique

La formation s'organise autour des trois fonctions principales du métier de manager de rayon à savoir la fonction commerciale, celle de gestion et celle de management. Chacune de ces fonctions représente une unité d'enseignements (UE) avec des modules spécifiques et des volumes horaires identiques à 25 heures près. C'est la fonction de management qui s'avère naturellement la mieux dotée en heures de formation. À ce découpage s'ajoute une UE de 24 heures de remise à niveau et trois UE de mise en pratique des connaissances et des techniques acquises. Ces trois UE correspondent à un projet tutoré et au temps de présence en entreprise.

La place de la professionnalisation est manifeste. Le dossier fait état d'une immersion professionnelle de 32 semaines, mais il omet de préciser le rythme d'alternance ce qui nuit à la lisibilité de l'organisation globale de la formation, surtout face à deux UE dédiées à la présence en entreprise.

L'organisation globale aurait également gagné en lisibilité avec une présentation plus explicite des projets tutorés, de leur contenu et des modalités d'évaluation. Ceux-ci sont *a priori* menés individuellement, mais le dossier fait état par ailleurs d'un projet de recherche en groupe ce qui prête à confusion. Idem pour le mémoire de fin d'étude dont on ignore le contenu et les attendus.

Une plateforme de type *Moodle* est mise à disposition des enseignants et des étudiants. Le livret de suivi de l'apprenti a été mis en ligne. L'élément le plus remarquable est l'existence d'une simulation de jeu de gestion de magasin de type *serious game* qui permet de mettre en compétition les promotions des différentes universités partenaires du réseau DistriSup Management.

L'internationalisation de la formation se résume, de manière assez classique en licence professionnelle, à l'enseignement de l'anglais. Néanmoins, la formation intègre une journée à Londres dont l'intérêt majeur est de réaliser un travail de comparaison entre les systèmes de distribution français et anglais.

La formation est accessible par le biais de la validation des acquis professionnels (VAP) et peut s'obtenir par une validation des acquis de l'expérience (VAE). Cependant, le dispositif n'a été sollicité que deux fois depuis 2013.

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend dix intervenants académiques, dont six enseignants-chercheurs (EC) maîtres de conférences (MCF) en *Sciences de gestion*, deux enseignants détachés de l'enseignement secondaire et deux personnels hors université de Lille comprenant un MCF supplémentaire. Cette équipe est renforcée par l'intervention de onze praticiens dont les fonctions ne sont pas systématiquement précisées ce qui empêche d'apprécier pleinement la valeur ajoutée de ces derniers. Néanmoins, l'équipe pédagogique apparaît équilibrée. La répartition du volume horaire attribué à chacun est à peu près égale, puisqu'il n'y a que 41,8 % des heures de formation qui sont assurés par les intervenants dits professionnels. De plus, il apparaît que la répartition des interventions est plus émiettée chez les professionnels avec certains modules seulement de trois

ou six heures. A contrario, le volume horaire de 35,5 % qui est assuré par les EC de l'IAE est remarquable pour une licence professionnelle.

Le dossier fourni par l'établissement mentionne l'existence d'un livret de suivi de formation en ligne, ainsi que l'administration de questionnaires aux apprentis à chaque retour de période d'alternance ou à chaque fin de période universitaire. Il est regrettable que le fascicule et lesdits questionnaires n'aient pas été joints au dossier car ils manquent à l'appréciation du véritable suivi des acquisitions des compétences en cours de formation.

En outre, le pilotage s'appuie grandement sur l'organisation par le réseau DistriSup de deux assemblées générales. Mais, il se base aussi sur la tenue annuelle du conseil pédagogique paritaire et du comité de liaison. À défaut de conseil de perfectionnement, ces trois dispositifs permettent de recueillir les avis des usagers de la formation quant à son fonctionnement. Ces dispositifs sont également le lieu de discussions et de réflexions quant aux évolutions du secteur d'activité visé par la formation et de ses attentes. Cette organisation pose néanmoins question, car le dispositif de pilotage gagnerait à davantage de formalisme (liste de membres bien identifiés et en nombre restreint de participants aux débats afin de favoriser un autre travail de réflexion sur les contenus et objectifs de formation).

### Résultats constatés

Le processus de sélection est remarquable car il aboutit à la signature d'un contrat d'apprentissage en parallèle de l'inscription universitaire pour les candidats retenus.

L'importance grandissante des effectifs, qui sont passés de 18 apprentis en 2013 à 31 en 2017 (+70 %) et le taux de sélectivité (150 à 200 dossiers de candidature pour 30 places) démontrent une forte attractivité de la formation. Cependant, il conviendrait d'apporter des informations plus précises sur le pourcentage d'origine des candidats avec une répartition notamment entre brevets de technicien supérieur (BTS) et diplômes universitaire de technologie (DUT).

À l'instar des effectifs, le taux de réussite à la formation n'a cessé de progresser lui aussi depuis 2014 pour se situer désormais au-delà des 96 %. Le taux de poursuite d'études, bien qu'ayant quelque peu augmenté, reste « contenu » en dessous de 20 % afin de rester en phase avec la mission première d'une licence professionnelle.

L'insertion professionnelle en 2016-17 est très faible avec seulement six diplômés sur 27 insérés dans la vie professionnelle contre 17 l'année précédente pour 25 diplômés.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- L'appartenance au réseau DistriSup management qui contribue à l'attractivité de la formation.
- Une équipe pédagogique équilibrée avec une implication manifeste à la fois des enseignants-chercheurs et des praticiens.
- Des effectifs de formation en croissance.
- Une bonne sélectivité de la formation.

### Principaux points faibles :

- L'insertion professionnelle très faible en 2016-2017.
- La qualité et les domaines de compétences des intervenants professionnels ne sont pas connus.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation souhaite maintenir son organisation pédagogique en diminuant le nombre d'heures d'enseignement à 450 dans un souci d'harmonisation avec les autres licences du réseau DistriSup management. Le maintien d'une

telle organisation est légitime au regard de l'attractivité de cette licence professionnelle tant auprès des étudiants que des entreprises.

La licence professionnelle a pour atout principal d'appartenir et d'être portée par le réseau national DistriSup. Celui-ci permet aux universités partenaires de bénéficier de plus de 35 ans d'expérience de gestion de l'apprentissage dans le secteur de la grande distribution. Le réseau DistriSup amène les enseignes partenaires qui s'engagent à prendre chaque année des apprentis et potentiellement à les embaucher à l'issue de la formation. La démarche d'évaluation et d'amélioration est assurée par la tenue annuelle de deux assemblées générales à l'initiative du réseau. Il serait intéressant de savoir si d'autres enseignes ne faisant pas partie du réseau DistriSup, recrutent des alternants pour cette formation.

Il serait souhaitable de connaître la qualité exacte des intervenants professionnels et de disposer d'informations sur la provenance des candidats à la formation.

Au regard, du très faible taux d'insertion de 2016-2017, il serait pertinent de mener une réflexion conjointe entre les enseignes partenaires, leurs responsables ressources humaines « locaux » et les maîtres d'apprentissage.

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

LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCIALISATION DE PRODUITS ET SERVICES

Établissement : Université de Lille

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Commercialisation de produits et de services*, option *business to business* (B to B) a été créée en 2006 au sein de l'ex Université de Lille 2. Elle est hébergée par le département Techniques de commercialisation de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Roubaix. La première année d'existence, la formation avait pour seul partenaire La Poste qui exprimait le besoin de commerciaux performants dans la négociation d'entreprise à entreprise. Dès 2007, la formation s'est ouverte à d'autres partenaires professionnels.

La licence professionnelle accueille chaque année une vingtaine d'alternants, en contrat d'apprentissage, de professionnalisation ou en stage. Les étudiants inscrits viennent acquérir des connaissances et des compétences commerciales, managériales et organisationnelles.

ANALYSE

Finalité
<p>La liste des savoirs et des savoir-faire ou comportements professionnels apportés par la formation est clairement établie et elle est en cohérence avec le contenu de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La formation permet d'accéder à un ensemble de connaissances et de compétences qui ouvre à un spectre professionnel large dans le domaine du commerce inter-entreprises.</p> <p>L'objectif de cette LP <i>Commercialisation de produits et services</i> est de former des attachés commerciaux en <i>business to business</i> avec une compétence technico-commerciale utile aux négociations d'entreprise à entreprise. Les objectifs en termes de débouchés sont clairement identifiés. La liste des postes occupés lors de l'alternance ou des stages, complétée par les missions confiées en entreprise, permet d'apprécier pleinement l'adéquation de l'insertion professionnelle avec les objectifs de la formation.</p> <p>La finalité de cette formation est l'insertion professionnelle immédiate. Elle est répertoriée dans le répertoire des certifications professionnelles de la commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).</p>

## Positionnement dans l'environnement

Le positionnement académique de la formation laisse planer un doute. Il est mentionné que cette licence professionnelle fait partie de l'offre de formation de l'IUT de Roubaix, lequel propose un Bac+2 en DUT (diplôme universitaire de technologie) *Techniques de commercialisation* et cinq LP spécialisées dans les métiers du commerce, dont la LP *Commercialisation de produits et services (B to B)*. Cependant, plus loin dans le dossier fourni par l'établissement, est écrit que ce même diplôme fait partie du département des licences professionnelles, lui-même intégré au pôle alternance de l'IUT. Cela crée de la confusion quant au rattachement exact de cette formation.

L'IUT est par ailleurs rattaché au pôle gestion de l'Université dont l'offre de formation ne concurrence en rien la licence professionnelle du fait de sa spécificité en B to B. Seules deux licences professionnelles, l'une portée par l'Université d'Artois et l'autre par l'Université du Littoral Côte d'Opale sont potentiellement concurrentes bien qu'elles ne s'adressent pas aux mêmes entreprises.

Il n'existe pas d'accords-cadres avec les branches professionnelles ou avec des structures représentant un secteur d'activité particulier. Aucune convention de partenariats avec les employeurs n'est évoquée. Le dossier ne fournit pas d'exemples d'entreprises partenaires de la formation tant au niveau de l'activité alternance que du stage. Les collaborations avec les entreprises ne sont donc pas pérennes et varient d'une année sur l'autre en fonction des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation qui sont signés.

Le lien entre la formation et la recherche n'est pas direct, néanmoins l'équipe pédagogique comprend trois enseignants-chercheurs (EC) maîtres de conférences (MCF), l'un en *Sciences de gestion*, un autre en *Droit et sciences criminelles* et le troisième en *Mathématiques appliquées*. Ces derniers initient les étudiants à la recherche par le biais d'exercices de recherches bibliographiques et de lectures avec des analyses d'articles scientifiques.

## Organisation pédagogique

La maquette de la licence professionnelle qui est jointe en annexe du dossier fourni par l'établissement permet d'identifier les unités d'enseignements (UE) qui structurent la formation. La pertinence du découpage de la formation théorique en cinq UE n'apparaît pas indéniable, mais n'est pas préjudiciable pour autant. La formation intègre une UE de remise à niveau et propose trois activités optionnelles de 20 heures chacune, soit sous forme d'un engagement civique, d'activités sportives ou d'activités culturelles. Concernant ces trois UE optionnelles, le dossier omet de préciser comment elles sont gérées.

L'UE 7 correspond au projet tutoré envisagé comme une formation en situation. Celle-ci est à la fois collective et individuelle car elle est découpée en trois sous-projets. La formation propose un premier projet collectif en lien avec la promotion de la LP auprès des publics Bac+2 et auprès des entreprises de la région. Un second projet collectif est initié par les entreprises partenaires sous forme de challenge commercial. Un troisième projet est à effectuer de façon individuelle et consiste à réaliser l'analyse du marché de l'entreprise d'accueil en stage ou en apprentissage.

La place de la professionnalisation est renforcée par le fait de l'alternance ou du stage long où les métiers visés sont les supports de la formation pratique. L'UE 8 correspond à cette formation pratique. En cas d'alternance, les étudiants sont trois jours en entreprise et deux jours et demi à l'IUT chaque semaine. En cas de convention de stage, les temps de présence à l'IUT doivent être identiques à ceux des apprentis et ceux en entreprise doivent être de 75 jours au minimum. Un éclaircissement de l'organisation de ces 75 jours eut été le bienvenu. Plus globalement, on ne perçoit pas suffisamment comment s'articule le lien entre formation initiale et alternance.

L'accent est également mis sur la professionnalisation, en lien avec l'utilisation du numérique, par la mise en œuvre de deux modules sous forme de jeux de gestion en ligne. Autrement, l'utilisation du numérique est classique pour ce qui est de l'existence d'un espace numérique de travail (ENT) et de la mise à disposition d'une plateforme d'échanges de documents de type *Moodle*.

L'internationalisation de la formation qui se résume à un enseignement de communication de langue anglaise, comme dans de nombreuses LP, est néanmoins renforcée par l'inscription des étudiants au *Test of English for International Communication* (TOEIC). De plus, sa préparation se fait en partie sous la forme d'auto-formation en ligne.

La formation est accessible par le biais de la validation des acquis professionnels (VAP) et peut s'obtenir par la validation des acquis de l'expérience (VAE). Le dispositif de VAE a été sollicité 27 fois depuis 2015.

## Pilotage

L'équipe pédagogique comprend neuf intervenants académiques. Parmi eux figurent trois enseignants-recherches (EC) maîtres de conférences (MCF) dont un en *Sciences de gestion*, un autre en *Droit et sciences criminelles* et le troisième en *Mathématiques appliquées*. Il y a également trois enseignants détachés de l'enseignement secondaire, dont deux sont rattachés à l'IUT de Roubaix. Quatre professeurs associés à temps partiel (PAST) font également partie de l'équipe pédagogique. Ces intervenants universitaires assurent 76,5 % des enseignements. Cette équipe est complétée par quatre praticiens qui interviennent dans leur domaine de compétences à hauteur de 23,5 % du volume de formation. Ainsi, l'équipe pédagogique apparaît-elle déséquilibrée et surtout elle a pour conséquence le non-respect de l'article 9 de l'arrêté du 17 novembre 1999 qui fixe à 25 % le minimum le volume horaire à attribuer aux chargés d'enseignements en activité dans le privé. Cela dit, si l'on considère les PAST comme des professionnels on passe à un volume horaire de 55,5 %. En revanche, un autre point de vigilance, concernant les répartitions d'heures, tient au fait que deux des trois EC assurent à eux seuls un tiers de la formation.

L'équipe pédagogique est réunie au moins deux fois par an, à la rentrée et à la fin du cursus de formation. De plus, un conseil de perfectionnement, mis en place dès 2008, réunit annuellement une partie des acteurs de la formation. À l'issue de cette réunion, les fiches modules sont réactualisées et le planning prévisionnel de l'année à venir est mis en place.

Le dossier fourni par l'établissement mentionne l'existence d'un plan de formation qui précise les objectifs, modalités et dispositifs d'évaluation et liste les compétences que la licence professionnelle permet d'acquérir, en revanche, il omet de préciser l'existence d'un livret de suivi de l'apprenti. La visibilité sur ce point manque à l'appréciation du suivi des acquisitions des compétences en cours de formation. Néanmoins, le dossier précise que le suivi est complété par un module de 16 heures de projet personnel et professionnel (PPP) et le déploiement d'un portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) mis en œuvre par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). À regret, ce dernier ne figure pas en annexe du dossier fourni par l'établissement.

## Résultats constatés

Le processus de sélection des candidats n'est pas clairement abordé. Néanmoins, le public cible est bien identifié. Il s'agit d'étudiants de niveau Bac+2, titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT), d'un brevet de technicien supérieur (BTS) ou d'une deuxième année de licence (L2) à orientation commerciale, et qui souhaitent s'insérer professionnellement.

Le compte rendu du conseil de perfectionnement joint au dossier permet d'apprécier l'attractivité de la formation. La licence professionnelle attire davantage de titulaires de BTS. Depuis 2013, le nombre de candidatures a quasiment doublé, augmentant de ce fait la sélectivité de la formation. Depuis 2014, le nombre d'inscrits a connu une nette hausse (14 pour 2014-2015 ; 26 en 2017-2018). Il ne paraît pas mentionner la répartition entre formation initiale et par alternance.

Le taux de réussite moyen de 2013 à 2017 est de 82,27 %. Force est de constater qu'il est en constante augmentation sur les quatre dernières années et qu'il s'élève à 95,4 % en 2017.

Le suivi des diplômés est assuré exclusivement par l'observatoire des formations et du suivi de l'étudiant (OFSE). Il est réalisé à 9 mois et à 30 mois, ce qui permet d'apprécier les évolutions de carrière des diplômés. Le taux d'insertion moyen à 30 mois est de 88,84 %. Celui à court terme n'apparaît pas en annexe et se situe à 68 % aux dires du responsable de la formation. Ce chiffre serait à mettre en regard avec le taux potentiellement élevé de poursuite d'études, malheureusement aucune donnée en annexe du dossier fourni par l'établissement ne permet de vérifier ces éléments.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Le développement de l'alternance.

- Une insertion professionnelle en lien avec les objectifs de formation.
- Un taux de réussite en progression.

### Principaux points faibles :

- La part des intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique est trop faible.
- L'absence d'accords-cadres ou de conventions avec les entreprises partenaires.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Alors que les perspectives d'évolution sont multiples, certaines mériteraient d'être davantage explicitées et étayées. À titre d'illustration, le découpage en blocs de compétences pourrait être mentionné ainsi que les branches professionnelles visées quant au développement de l'apprentissage.

En matière de constitution de l'équipe pédagogique, il conviendrait d'augmenter le poids des intervenants professionnels malgré la présence de quatre PAST. Pour trois d'entre eux, les fonctions professionnelles mentionnées (administrateur délégué, consultant indépendant, directeur associé) ne sont pas suffisamment précises pour considérer l'équipe pédagogique comme correctement équilibrée au regard de la répartition des praticiens du secteur dans le cœur de métier et des enseignants académiques.

Parmi les pistes de réflexion et perspectives d'évolution évoquées dans le dossier, celle paraissant primordiale est de développer et de formaliser des partenariats avec les branches professionnelles et/ou certaines grandes entreprises. Poser les bases de partenariats professionnels solides pour garantir l'insertion de la formation dans son environnement socio-économique est un atout pour une licence professionnelle.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE E-COMMERCE ET MARKETING NUMÉRIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *E-commerce et marketing numérique* de l'Université de Lille (Institut universitaire technologique – IUT de Roubaix) est une formation qui destine ses étudiants aux différents métiers du commerce en ligne, en les formant à la fois aux techniques de création de sites de vente en ligne, aux outils stratégiques et opérationnels et à la compréhension des besoins des entreprises et des clients. Délivrée en présentiel, cette formation accueille des étudiants en formation initiale classique, en formation initiale en apprentissage (depuis 2016) ou en formation continue en contrat de professionnalisation (CP). Les enseignements ont lieu à l'IUT de Roubaix.

### ANALYSE

Finalité
<p>La LP <i>E-commerce et marketing numérique</i> comporte des enseignements « théoriques » et des enseignements « professionnels » (projet professionnel en présentiel en cours et expérience professionnelle en entreprise). Afin de permettre à ses diplômés d'accéder aux métiers du e-commerce et du e-marketing, elle vise à développer trois grands blocs de compétences : des compétences techniques (liées à la construction des sites ou à la supervision de leur création), des compétences marketing (stratégiques et opérationnelles) et des compétences managériales associées (contrôle de gestion, droit, logistique, transaction, etc.).</p> <p>Le contenu de la formation (liste des enseignements) correspond tout à fait à ce positionnement dans la mesure où l'on retrouve aussi bien des enseignements concernant le management de projet, les outils de contrôle, de création et de gestion (commerciale, juridique, technologique, linguistique, communication). On apprécie que les compétences à acquérir soient clairement renseignées (pour chaque unité d'enseignement - UE) et correspondent aux métiers visés par la formation (webmaster, assistant chef de projet, référencement, e-commercial, <i>trafic manager</i>, <i>community manager</i>, etc.). Ces compétences s'adressent aussi bien aux entreprises développant leurs activités commerciales sur le web qu'aux agences spécialisées dans ces prestations web.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Si le développement important du e-commerce explique la multiplication au niveau national des formations spécialisées, notamment des LP, cette LP ne semble pas souffrir de concurrence directe au niveau local ou</p>

régional. Ses effectifs en hausse, tout comme le nombre de candidatures reçues chaque année, démontrent qu'elle trouve aisément sa place parmi les autres formations en gestion de l'Université de Lille et plus généralement des Hauts-de-France.

Cette LP peut offrir de nombreux débouchés à ses étudiants. Elle a en effet été créée sur un territoire marqué par la présence de grands groupes spécialisés en distribution et en vente à distance (VAD) comme le groupe Mulliez, les groupes Redcats/Redoute, ou 3 Suisses International. Parallèlement, le développement de zones d'activités spécialisées e-commerce (Euratechnologies) par la métropole lilloise a engendré la création de nombreuses agences spécialisées qui sont autant de partenaires potentiels. Il est cependant à regretter que ces partenariats (en termes de projets, de stages ou d'alternance) ne fassent pas l'objet de conventions formalisées.

Même si la dimension « recherche » n'est pas prioritaire dans le fonctionnement d'une LP, on peut regretter le peu de liens entretenus par cette formation avec son environnement scientifique : un seul enseignant-chercheur (EC) maître de conférences (MCF) y intervient et les passerelles avec les thématiques développées au sein du laboratoire LSMRC (Lille SKEMA Management Research Center, équipe d'accueil 4112) et plus particulièrement de MERCUR (*Marketing, E-commerce, Retailing, Consumption, Ubiquity Research Center*) ne sont pas du tout évoquées.

### Organisation pédagogique

La LP est proposée sur un modèle alternant deux jours et demi en formation à l'IUT (jeudi, vendredi et samedi matin) et trois jours en entreprise (lundi, mardi et mercredi). Elle est constituée uniquement d'enseignements en tronc commun obligatoires, sans parcours spécifique. Il est appréciable qu'elle soit construite avec une logique progressive, les enseignements constituant le socle des compétences générales (enseignements fondamentaux, outils du contrôle, outils de création, outils de gestion commerciale) étant dispensés au semestre 1 (S1), les enseignements en termes de pilotage, d'animation, de gestion de ressources, etc. intervenant au semestre 2 (S2). Cependant, la provenance des étudiants de filières différentes semble nécessiter dans certains cas la mise en place de parcours adaptés. Pour pouvoir appréhender cette nécessité, il conviendrait de préciser le nombre d'étudiants concernés ainsi que leur origine universitaire (or les formations préalablement suivies par les étudiants de la LP ne sont pas précisément renseignées) et d'indiquer les adaptations précises mises en œuvre. Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques, comme l'est le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE).

La professionnalisation est bien présente dans cette licence grâce à de nombreux dispositifs : la présence d'intervenants professionnels dans les enseignements, une pédagogie fondée sur des méthodes innovantes (cours scénarisés, études de cas, *serious games*, vidéos interactives...), un projet tutoré en groupe pendant l'année (de 150 h soit 25 % de la maquette), un stage (de 75 jours minimum) pour les étudiants en formation initiale (FI) classique ou une alternance sur toute l'année pour les apprentis et les CP. Il est appréciable de constater qu'une attention particulière est donnée aux définitions des missions dans le cadre de ces deux derniers dispositifs avec un accompagnement important des étudiants quant à leur réalisation et leur restitution (des informations précises sont fournies concernant les attendus en termes de rapport et de soutenance).

Concernant la place du numérique, étant donné l'orientation de la LP, les étudiants bénéficient logiquement d'un apprentissage aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) *a priori* dans 80 % des modules de la formation. Dès lors que des formations permettant la certification informatique et internet (C2i) sont proposées aux étudiants, il peut être regretté que la formation n'encourage pas davantage ses étudiants à obtenir cette certification.

Concernant la place de l'internationalisation, si la formation favorise la mobilité entrante (10 étudiants étrangers ayant intégré la formation en 2017), la mobilité sortante n'est pas envisageable en raison du rythme d'alternance. La formation comprend certes deux modules d'anglais (*anglais du web* et *anglais des affaires*), mais le développement du e-commerce se faisant de plus en plus dans une dynamique internationale. Dès lors que l'IUT offre la possibilité de préparer le TOEIC (*Test of English for International Communication*), il semble dommage que la formation n'encourage pas davantage ses étudiants à passer cette certification.

### Pilotage

Concernant l'équipe pédagogique, il est appréciable que près de 40 % des heures d'enseignement soient réalisées par des professionnels « cœur de métiers » auxquels cette LP prépare et qu'ils soient sept intervenants différents. Si l'on ajoute la part des enseignements faits par les enseignants-chercheurs associés et invités (PAST) cette part passe à 48 %. Cependant, il convient de noter qu'un seul EC intervient dans cette formation à hauteur de 12 % des heures (il s'agit du responsable pédagogique de la formation). Même s'il apparaît

qu'environ 47 % des enseignements sont dispensés par le personnel enseignant de l'IUT (qu'il soit agrégé ou certifié de l'enseignement secondaire, MCF ou enseignant en contrat à durée indéterminée - CDI), on peut regretter la faible implication des EC dans la formation et, en conséquence, les faibles liens avec les activités scientifiques au sein des laboratoires correspondants.

Les réunions sont régulières pour assurer un pilotage de qualité de la formation. Il est fait mention de trois réunions annuelles minimum de l'équipe pédagogique : une réunion de début d'année et deux réunions de jury pour statuer sur les résultats des étudiants auxquelles peuvent s'ajouter des réunions liées à la promotion de la formation (organisation de la journée portes ouvertes, participation à des salons, etc.). La LP organise deux réunions par an du conseil de perfectionnement qui compte huit membres (deux enseignants, un PAST, trois professionnels et deux étudiants ; un compte-rendu est fourni). Il est satisfaisant que le pilotage de la licence soit ouvert aux différentes parties prenantes pour faire évoluer au mieux les contenus de la formation en adéquation avec les besoins du marché (maintien de la dimension entrepreneuriale de la formation par exemple).

Un « livret entreprise » est délivré à chaque étudiant pour lui indiquer les capacités à acquérir durant sa formation et servir de guide d'évaluation pour son tuteur professionnel et son tuteur IUT. Une fiche de liaison « entreprise-IUT » est également disponible pour permettre à l'étudiant de faire des bilans réguliers avec son tuteur IUT.

Concernant l'évaluation de la formation par les étudiants, on peut regretter que seule une évaluation très générale soit donnée (choix entre « satisfait » et « pas satisfait ») et qu'aucune information concernant l'évaluation des enseignements et des différentes caractéristiques de la formation par les étudiants ne soit fournie.

### Résultats constatés

La licence accueille un nombre d'étudiants en progression depuis 2013 (29 étudiants en 2013 contre 49 en 2017). En 2017-2018, la part des étudiants en formation initiale classique est de l'ordre de 57 % contre 68 % en 2013 : l'ouverture de la formation en apprentissage a ainsi permis de renforcer la part des étudiants en contrat annuel avec une entreprise d'accueil. Si aucune inscription en validation d'acquis de l'expérience (VAE) n'a été enregistrée en quatre années, quatre demandes ont été déposées en 2017 ce qui peut montrer l'intérêt des professionnels pour la formation. Les taux de réussite sont très bons (supérieurs à 85 % sur les quatre dernières années).

Le taux d'attractivité de la formation est très satisfaisant dans la mesure où il a doublé entre 2013 (147 dossiers de candidatures reçus) et 2017 (299 dossiers). Il est fait mention d'une augmentation des candidatures en provenance de plusieurs régions de France, sans que celles-ci ne soient indiquées. Ses promotions sont composées d'étudiants venant très majoritairement de DUT (diplôme universitaire de technologie) ou de BTS (brevet de technicien supérieur) : ils représentent environ 87 % de la promotion en 2017 (de façon relativement équilibrée entre DUT et BTS). Il est à regretter que les origines des étudiants venant de ces filières ne soient pas indiquées de façon plus précise afin de véritablement pouvoir évaluer la diversité des profils recrutés. La part des étudiants de deuxième année de licence (L2) est donc particulièrement faible, voire nulle avant 2017.

Concernant le suivi des diplômés, il est fait mention d'évaluations pilotées par les services centraux de l'université à 9 mois et 30 mois, mais n'ont été fournis que les résultats des enquêtes à 30 mois. Ceci est regrettable, notamment pour interpréter le taux de poursuite d'études directement à la sortie de la LP : si à 30 mois, les chiffres peuvent paraître satisfaisants sur ce point (avec seulement 8,6 % de poursuite d'étude par exemple pour la promotion 2012-2013), ils pourraient être bien moins satisfaisants à 9 ou 12 mois en raison de diplômés poursuivant leurs études en master. Compte tenu de ces informations lacunaires, on peut regretter l'augmentation des poursuites d'études au fil des années, le taux étant de 27,7 % pour la promotion 2015-2016. Pour les mêmes raisons, il est délicat d'interpréter les données d'insertion : si les taux d'insertion apparaissent relativement bons, on ne peut évaluer s'ils sont dus à une poursuite d'étude dans les deux années suivant la LP ou s'ils sont dus véritablement à la formation LP sans poursuite d'études. Il est aussi regrettable de ne pas connaître les postes effectivement occupés directement à la sortie de la LP (aucune information d'ordre qualitatif n'est fournie pour vérifier la conformité des postes avec ceux indiqués dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles - RNCP). Il conviendrait également de connaître le niveau de rémunération, le type de contrat de travail signé (contrat à durée déterminée, CDI, service civique, etc.). Les taux de réponse aux enquêtes à 30 mois sont globalement assez importants.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une licence professionnelle très attractive et en pleine progression (augmentation des effectifs, notamment des étudiants en contrat de professionnalisation et d'apprentissage).
- Une licence professionnelle qui bénéficie d'un environnement socio-économique local, national, voire international porteur.
- Des compétences et des métiers visés clairement identifiés.

### Principaux points faibles :

- Une absence des résultats des enquêtes d'insertion à neuf mois.
- Une absence d'informations qualitatives sur les enquêtes d'insertion (postes occupés, type de contrat, rémunération...).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette licence professionnelle apparaît comme une formation solide, attractive, en progression et à l'écoute des attentes de ses partenaires et de son secteur. Elle définit rigoureusement les compétences à acquérir tant à travers ses enseignements, qu'à travers les dispositifs de professionnalisation qu'elle propose et elle met à disposition des étudiants de nombreux outils pour les aider dans cette acquisition de compétences et dans sa restitution. Comme indiqué dans les perspectives d'évolution, il convient donc de maintenir aujourd'hui les efforts engagés dans son fonctionnement, son pilotage et son insertion dans son environnement socio-économique qui pourrait être, toutefois, davantage formalisée par la signature de conventions de partenariat. Pour défendre sa capacité à insérer professionnellement ses étudiants, elle devrait considérer et s'appuyer sur les résultats des enquêtes d'insertion à plus court terme (à neuf mois notamment) et suivre de façon plus précise le devenir de ses diplômés tout en étant particulièrement vigilant aux poursuites d'études qui semblent importantes au regard des chiffres d'insertion fournis. Enfin, afin de renforcer son ancrage international, elle pourrait inciter davantage ses étudiants à passer une certification linguistique. Par ailleurs, elle pourrait essayer de rééquilibrer son équipe pédagogique au profit davantage d'interventions effectuées par des enseignants-chercheurs.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES ACHATS ET DES APPROVISIONNEMENTS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Forte de ses 15 années d'existence, la licence professionnelle (LP) Gestion des achats et des approvisionnements (GAA) de l'Université de Lille forme des cadres intermédiaires, spécialisés dans les achats, les approvisionnements et la gestion des stocks, susceptibles de travailler dans différents secteurs de l'économie (agroalimentaire, industrie, distribution, textile, etc.). Les diplômés doivent être en mesure de participer à toutes les tâches du processus d'achat professionnel : réaliser des études de marchés, évaluer des fournisseurs, assurer une veille technologique, participer à l'élaboration d'un cahier des charges, négocier les conditions et clauses d'un contrat et s'assurer de sa bonne exécution, ou encore mesurer les performances d'un service achat.

La LP GAA n'est pas déclinée en parcours. Elle est accessible en formation initiale, en alternance aux personnes en contrat de professionnalisation, en formation continue aux techniciens et aux cadres moyens des entreprises après une validation des acquis professionnels (VAP). Les cours ont lieu à l'Institut universitaire de technologie C (IUT) de Roubaix.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences sont clairement définis, et le contenu et l'organisation de celle-ci permettent de les atteindre. Les métiers visés (acheteur junior, responsable des achats et gestion des stocks, approvisionneur, acheteur marketing) sont en adéquation avec le contenu de la formation. Les emplois occupés par les diplômés n'étant pas connus, il n'est pas possible de savoir s'ils correspondent aux emplois visés. Le dossier indique seulement que 10 % des diplômés ont un statut de « cadre » et 90 % un statut de « profession intermédiaire » ce qui semble cohérent. Une communication à destination des étudiants est mise en place avant leur intégration à la LP et pendant celle-ci afin de les sensibiliser à sa finalité d'insertion professionnelle rapide.
Positionnement dans l'environnement
La LP GAA trouve pleinement sa place au sein du pôle Gestion de l'offre de formation de l'Université de Lille. Son domaine de spécialité étant spécifique, il ne fait état d'aucune formation concurrente dans la région Haut-de-France.

France. La LP semble également bien ancrée dans le paysage régional de par ses relations avec les acteurs du tissu économique, même si aucun accord formel n'existe pour l'heure avec une centrale d'achat régionale par exemple. Des plans de formation sont adressés aux entreprises courant juin afin de les inciter à recruter les étudiants en contrat de professionnalisation ou en stage. Leur implication va au-delà de l'accueil d'étudiants et s'observe dans tout le processus de formation (participation aux enseignements, au recrutement et au conseil de perfectionnement). De gros efforts de communication à destination des étudiants de niveau BAC+2, des organismes de formation et des agence Pôle Emploi sont réalisés afin de leur faire connaître la LP.

L'articulation entre la formation et la recherche est peu développée. Les trois enseignants-chercheurs semblent nourrir leurs enseignements de cadres théoriques. Pour le reste, les contours de la place de la recherche semblent flous (initiation à la « recherche personnelle », bibliographie pour un mémoire professionnel, conférences avec des professionnels, etc.).

### Organisation pédagogique

Le volume horaire global d'enseignement en présentiel est de 600 heures et se répartit en sept unités d'enseignement (UE). Les enseignements en lien avec le cœur du métier d'acheteur représentent plus de la moitié du volume horaire global. La répartition des heures est globalement bien équilibrée entre les UE, même si la proportionnalité durée d'enseignement et d'European credit transfert system (ECTS) attribués n'est pas toujours respectée, ou *a minima*, justifiée. Une réflexion est menée sur l'organisation de la maquette sous forme de blocs de compétences.

Les étudiants en formation initiale traditionnelle et ceux en alternance suivent les mêmes enseignements. Un cours de remise à niveau est judicieusement proposé en début d'année afin d'atténuer les éventuels écarts de niveau en fonction de l'origine des étudiants. Des aménagements sont possibles pour accueillir des publics spécifiques.

La place de la professionnalisation est centrale dans la formation avec le stage (75 jours pour le stage alterné) ou l'alternance (un an), et les projets tuteurés. Plusieurs dispositifs développés au niveau de l'IUT favorisent la recherche de stage et d'alternance. Le rythme de l'alternance, de trois jours en entreprise et de deux jours et demi en formation à l'IUT, est pertinent mais rend ainsi difficile la mobilité sortante.

L'anglais étant la langue des échanges internationaux, le seul module d'Anglais des achats peut apparaître insuffisant (7 % du volume horaire global de la formation). L'initiative de rendre le passage du Test Of English for International Communication (TOEIC) obligatoire à compter de la rentrée universitaire 2018-2019 apparaît légitime.

L'usage des nouvelles technologies et des innovations pédagogiques reste traditionnel. Les étudiants, peuvent, néanmoins développer leurs compétences numériques en passant la certification informatique et internet (C2i) qui fait l'objet d'une évaluation et de l'obtention d'une UE.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont classiques. Le suivi de l'acquisition des compétences n'a pas encore été déployé au niveau de la LP.

### Pilotage

L'équipe pédagogique se compose de trois enseignants-chercheurs, quatre enseignants et huit professionnels. Sa composition est diversifiée et équilibrée. Le choix des intervenants professionnels apporte indéniablement de la valeur ajoutée à la formation. Les enseignants statutaires semblent particulièrement mobilisés pour continuer à assoir l'attractivité de la LP (affichage, visites des lycées, salon de l'étudiant, journée portes ouvertes, promotion de la formation auprès des entreprises).

Les enseignements font l'objet d'une évaluation annuelle par les étudiants. De nombreuses réunions ont lieu tout au long de l'année. Le conseil de perfectionnement, dont la composition est conforme à la réglementation remplit pleinement son rôle. La LP affiche une réelle volonté d'évoluer afin de répondre au contexte professionnel changeant (exemple : décision de créer un module Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à partir de la rentrée universitaire 2018-2019 afin de répondre à la digitalisation de la fonction achats et approvisionnements).

Les statistiques de suivi du devenir des étudiants collectées par l'Observatoire des formations et du suivi de l'étudiant et l'Observatoire de la direction des formations apparaissent insuffisantes pour être utilisées comme un outil de pilotage. Les diplômés sont globalement satisfaits du contenu de la formation et des interventions des professionnels (77 %). En revanche, le taux moyen de satisfaction à l'égard des conditions d'études est moyen (56%) et varie fortement d'une année sur l'autre. Aucune initiative n'est évoquée pour faire perdurer le réseau des anciens.

## Résultats constatés

La licence accueille essentiellement des étudiants venant du Diplôme Universitaire de Technologie (44 %) et du Brevet de Technicien Supérieur (51 %). Le reste des effectifs vient de la deuxième ou troisième année de licence.

L'attractivité de la LP GAA est sujette à interrogation. D'un côté, les candidatures annuelles (autour de 150) reçues pour un effectif moyen d'une vingtaine de places attestent d'une certaine attractivité. Le rayonnement du diplôme semble même dépasser les frontières de la région Hauts-de-France (en moyenne 41 % de candidatures extérieures). D'un autre côté, la variabilité du nombre d'étudiants inscrits d'une année sur l'autre interpelle (31 en 2014-2015 et seulement 13 en 2015-2016). Ce constat s'explique sans doute par le très fort taux de désistement parmi les candidatures acceptées (taux moyen de 48 %) ce qui n'est pas tellement explicité dans le dossier. Si autant d'étudiants ne sont pas en mesure de trouver un stage ou une alternance, la question de l'adéquation de la licence aux besoins des entreprises peut légitimement être posée. Il convient, en outre, de souligner que le nombre d'inscrits n'est pas toujours identique d'un tableau à un autre, notamment pour les années 2012-2013 et 2017-2018, ce qui amène également à s'interroger. La répartition entre le nombre d'inscrits pédagogiques en formation initiale classique et en contrat de professionnalisation varie d'une année à l'autre de manière assez importante (63,2 % en 2013-2014 pour le nombre d'inscrits en formation initiale et 26,3 % en 2014-2015). Une analyse de ces fluctuations aurait été précieuse. Aucun étudiant n'a été inscrit en formation continue hors contrat de professionnalisation.

Le taux de réussite, de l'ordre de 86 % en moyenne sur la période 2012-2017, est tout à fait satisfaisant. En revanche, le taux d'insertion moyen, de 47 %, apparaît très faible au regard de la finalité professionnaliste de la licence professionnelle.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un positionnement clair.
- Un bon rayonnement régional grâce à une stratégie de communication efficace.
- Une équipe pédagogique impliquée désireuse de monter en qualité la formation.
- Des intervenants professionnels de qualité.

### Principaux points faibles :

- Un faible taux d'insertion professionnelle.
- Un suivi du devenir des étudiants insuffisant.
- Une absence de partenariat formel avec les acteurs du monde économique.
- Une forte variabilité des effectifs.
- Un taux de désistement important.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP GAA propose une formation de qualité en vue de préparer les diplômés aux métiers des achats et des approvisionnements. En dépit de certaines qualités indéniables, plusieurs axes d'amélioration émergent pour permettre à la formation de continuer son développement.

Tout d'abord, il conviendrait de comprendre pourquoi le taux d'insertion professionnelle des diplômés est si faible, alors même que l'objectif de la formation est de former des diplômés immédiatement opérationnels. Ce faible taux amène inéluctablement la question de l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises. L'amélioration du suivi du devenir des étudiants pourrait permettre d'aller dans ce sens, tout comme la création et/ou l'entretien du réseau des anciens.

Jusqu'à présent, la LP GAA possède plusieurs partenariats informels avec des entreprises de la région. La formalisation d'un ou plusieurs partenariats avec des acteurs majeurs du secteur serait de nature à accroître la notoriété de la formation, tant auprès des étudiants de deuxième année que des entreprises pourvoyeuses de stagiaires, alternants et diplômés. Il serait sans doute pertinent de comprendre pourquoi le taux de désistement parmi les candidats acceptés est aussi important. Davantage de moyens devraient sans doute être déployés pour aider les candidats retenus à trouver un stage ou une alternance. Enfin, il serait intéressant d'associer à la sélection des candidats les professionnels susceptibles d'accueillir les étudiants en alternance.

Au vu de la faiblesse de l'insertion professionnelle, il est nécessaire que l'équipe pédagogique mette en cohérence la finalité professionnelle de la LP en déployant une politique globale au niveau de l'université de non recrutement en master d'étudiants tout juste titulaires d'une LP ; ou alors en transformant cette LP en parcours d'une licence générale de gestion.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE LOGISTIQUE ET TRANSPORTS INTERNATIONAUX

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Logistique et transports internationaux* de l'Université de Lille a pour vocation de former des professionnels de la gestion administrative des flux internationaux. Cette spécialité de licence s'adresse prioritairement à des étudiants titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) *Gestion des entreprises et des administrations* (GEA), d'un DUT *Transport Logistique* et aux deuxièmes années de licence *Economie-Gestion*. Elle peut être suivie en formation initiale ou en formation continue, mais pas en alternance ou en contrat de professionnalisation. Les enseignements proposés s'articulent autour de deux piliers, la logistique et la gestion des flux d'une part, et l'internationalisation d'autre part. Cette formation est portée par le département GEA de l'Institut universitaire de technologie (IUT) A de Lille (Villeneuve d'Ascq) en partenariat avec le lycée Gaston Berger de Lille.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels de la LP sont clairement définis et le contenu de la formation permet d'acquérir les connaissances et compétences annoncées. Le programme permet de développer de solides compétences transversales en logistique, gestion des flux internationaux et langues vivantes. Plus spécifiquement, l'accent est mis sur les techniques internationales en approvisionnement, en distribution, en logistique et en transport. Les emplois visés, essentiellement dans de moyennes et grandes entreprises tournées vers le commerce international sont, eux aussi, cohérents avec les objectifs annoncés de la formation et correspondent bien à une insertion professionnelle de niveau licence. Conformément à la finalité professionnalisante des LP, on soulignera la volonté de l'équipe pédagogique de ne pas afficher de possibilité de poursuite d'études en master (exemple : aucune lettre de recommandation n'est accordée aux étudiants). La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) transmise ne reprend pas le bon intitulé de la LP.
Positionnement dans l'environnement
La coloration logistique et gestion des flux de la LP permet de légitimer son existence par rapport aux trois autres licences en gestion à vocation internationale existantes dans la région. Toutefois, le dossier aurait pu mettre davantage l'accent sur la comparaison avec la LP <i>Technico-commercial, parcours Transport et logistique</i> de l'IUT C de Roubaix qui apparaît être un concurrent direct à la LP <i>Logistique et transports internationaux</i> .

Le dossier évoque que le partenariat avec le lycée Gaston Berger a permis d'obtenir des compétences complémentaires par rapport à celles possédées à l'IUT. Il aurait été pertinent de détailler ce point et le partenariat. En outre, le dossier fait référence à une volonté de rapprochement avec le département *Gestion logistique et transports* de l'IUT B de Lille situé à Tourcoing sans qu'aucune réflexion stratégique ne soit présentée.

Si ce partenariat pourrait s'avérer pertinent dans le contexte actuel de construction de l'Université de Lille, il pourrait remettre en cause la collaboration historique avec le lycée Gaston Berger.

Même si la formation à la recherche et par la recherche ne constitue pas une priorité pour les LP, l'adossement à la recherche apparaît inexistant dans cette formation.

La base de données des stages actualisée chaque année constitue le seul outil de pilotage des relations avec les acteurs du monde socio-économique. Le comité peut déplorer l'absence de partenariats formels avec des entreprises de la région Hauts-de-France. Le dossier fait état de l'organisation annuelle d'une semaine de logistique internationale avec des partenaires belges. Il aurait été pertinent de développer les contours de cette manifestation afin de permettre l'évaluation de son adéquation avec la finalité de la formation.

A ce jour, aucun partenariat spécifique à la LP n'existe avec des universités étrangères.

### Organisation pédagogique

La LP peut être suivie en formation initiale ou en formation continue mais pas en alternance ou en contrat de professionnalisation. Le projet de montage d'un dossier de candidature auprès de FORMASUP semble cohérent avec la finalité de la formation. La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) mais aucune statistique ne permet d'en apprécier la réalité.

La dimension professionnalisante de la formation se traduit par la réalisation en groupe d'un projet tuteuré (PT) en lien avec une entreprise et d'un stage de 15 semaines. Le PT est, pour l'heure, uniquement évalué par des enseignants et non par un jury mixte mêlant enseignants et professionnels. L'évaluation du projet se décompose en trois parties : évaluation du travail réalisé (50 %), PowerPoint sur le projet (30 %) et soutenance orale (20 %). Il peut apparaître surprenant de voir qu'aucun rapport écrit ne soit demandé aux étudiants à l'exception du PowerPoint qui peut également servir de support à la soutenance orale. Les étudiants sont accompagnés dans leur recherche de stage à travers l'organisation d'ateliers et l'existence d'un annuaire des anciens. Pour ce qui est de l'évaluation de celui-ci, l'évaluation faite par le tuteur de l'entreprise est intégrée à la note finale de l'étudiant.

L'anglais est obligatoire et les étudiants doivent également suivre, au choix, une autre langue vivante. Le dossier mentionne que le cours de *Management interculturel* « recourt abondamment à l'anglais », formulation relativement abstraite. Il n'évoque pas clairement si certains enseignements sont dispensés en langue anglaise. Dans la mesure où la formation s'opère en un an, la mobilité sortante se limite pour l'heure au stage. Compte tenu de la dimension internationale du diplôme, il est surprenant de voir que seuls deux ou trois étudiants effectuent chaque année leur stage à l'étranger. De son côté, la formation accueille tous les ans des étudiants étrangers. L'utilisation faite du numérique est traditionnelle, avec une plateforme de dépôt de supports de cours. Des pratiques pédagogiques innovantes, comme la pédagogie par résolution de problèmes en anglais, sont le fruit d'initiatives individuelles.

La LP bénéficie des dispositions propres à l'Université de Lille relatives à l'accueil de publics spécifiques. Il convient toutefois de noter que les locaux du lycée Gaston Berger ne permettent pas de recevoir des étudiants à mobilité réduite.

Dans la mesure où certains étudiants de la LP sont issus d'un DUT *Transport Logistique*, il aurait pu être intéressant de discuter l'articulation entre les deux formations en termes de contenu proposé. Le dossier aurait d'ailleurs pu fournir des statistiques précises sur la provenance des étudiants.

### Pilotage

Les enseignements sont assurés à 47,2 % (225 heures) par des enseignants du second degré de l'IUT, à 31,2 % par des enseignants du second degré du lycée Gaston Berger (149 heures) et à 21,6 % par des professionnels (103 heures). Dans la mesure où il s'agit d'une formation universitaire, l'absence d'enseignants-chercheurs pose question. La part des enseignements assurée par des professionnels est en deçà des 25 % attendus pour une LP. Le dossier ne met, par ailleurs, pas systématiquement en avant la fonction et l'entreprise d'appartenance des vacataires, ce qui ne permet pas d'évaluer si leur profil est en adéquation avec l'enseignement dispensé.

Les modalités de pilotage de la formation sont claires. La lecture des différents comptes rendus du conseil de perfectionnement laisse percevoir une réelle volonté de mise en qualité de la formation. Les étudiants, via leurs représentants, sont d'ailleurs pleinement associés aux réflexions liées à l'évolution de leur formation.

En revanche, aucun professionnel ne semble être intégré au pilotage de la formation, ce qui n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. Il est à noter également qu'aucune évaluation systématique des enseignements par les étudiants n'est mise en place.

L'évaluation des connaissances et des compétences est clairement exposée, tout comme les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des crédits et du diplôme, qui demeurent classiques.

Les modalités de recrutement sont exposées. En revanche, il n'est pas spécifié si une mise à niveau est proposée en début de licence à certains étudiants n'ayant pas tous les prérequis.

### Résultats constatés

La formation reçoit en moyenne deux fois plus de candidatures que ses capacités d'accueil. L'absence d'informations dans le dossier ne permet pas d'évaluer le rayonnement régional ou national de la LP, ni de déterminer les formations d'origine des étudiants.

Entre 2013 et 2017, la LP compte environ 20 étudiants et le taux de réussite avoisine les 89 %, ce qui est satisfaisant. Trois causes d'échec sont mises en avant : l'abandon du fait de l'inadéquation de la formation par rapport aux attentes des étudiants, l'insertion professionnelle en cours d'année et l'impossibilité de trouver un stage. Il aurait été intéressant d'avoir le détail de ces causes d'échecs, et notamment le pourcentage d'étudiants n'ayant pas été en mesure de trouver un stage.

Le suivi du devenir des diplômés de la formation ne semble pas être formalisé puisque la dernière enquête réalisée porte sur les promotions 2011 à 2013, soit des promotions relevant du précédent contrat. Cette enquête fait état d'un taux d'insertion des diplômés élevé de l'ordre 85 %, avec trois quarts de diplômés en CDI pour un salaire médian de 1 600 €. Il semblerait que le taux de poursuite d'études ait augmenté ces dernières années. Il serait aux alentours de 25 %, ce qui est supérieur au taux d'insertion souhaitable pour les LP dont la finalité première est l'insertion professionnelle rapide.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un taux de réussite élevé.
- Un projet tuteuré en partenariat avec une entreprise.

### Principaux points faibles :

- Une absence d'enseignant-chercheur en logistique et gestion des flux.
- Une part faible des enseignements assurés par des professionnels.
- Une absence de parcours en alternance et en contrat de professionnalisation.
- Une absence de partenariat avec des acteurs du monde socio-économique.
- Une absence de suivi du devenir des diplômés.
- Une absence d'évaluation des enseignements par les étudiants.
- Une faible mobilité internationale des étudiants.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La coloration de la LP *Logistique et transports internationaux* lui permet de répondre à des besoins très spécifiques. Malgré son positionnement pertinent et l'implication apparente de l'équipe pédagogique, il n'en demeure pas moins que plusieurs perspectives d'amélioration existent et qu'elles avaient déjà été relevées pour parties lors de la précédente évaluation de la formation sans qu'il en soit tenu compte.

S'agissant d'une formation universitaire, l'équipe pédagogique doit se renforcer en recrutant au moins un enseignant-chercheur spécialisé dans le domaine de la logistique et augmenter la part des enseignements assurés par des professionnels. Pour améliorer l'employabilité des diplômés, il serait opportun d'ouvrir un parcours en alternance, de formaliser les relations avec les acteurs du monde socio-économique et de réaliser un suivi effectif du devenir des diplômés (obligation réglementaire). De par son positionnement tourné vers l'international, la LP pourrait envisager d'intensifier les cours donnés en anglais et encourager la mobilité sortante.

Si l'équipe pédagogique souhaite maintenir cette formation dans le cadre du prochain contrat, il importe qu'elle tienne compte des remarques et recommandations formulées.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT DES TRANSPORTS ET DE LA DISTRIBUTION

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Management des transports et de la distribution de l'Université de Lille propose deux parcours : le parcours *Transport de voyageurs urbain et interurbain* (ouvert en 2004) et le parcours *Logistique de la distribution* (ouvert en 2017). Le premier parcours forme des professionnels du transport de voyageurs et plus principalement, des professionnels des techniques d'exploitation du transport. Le second parcours forme des spécialistes de la *supply chain* et de la distribution.

Ces deux parcours s'adressent prioritairement à des étudiants de diplôme universitaire technologique (DUT) *Gestion logistique et transport* de l'Institut universitaire technologique (IUT) de Tourcoing et de brevet de technicien supérieur (BTS). La LP peut être suivie en formation initiale, en formation continue ou en alternance. Les parcours sont portés par le département *Gestion logistique et transport* (GLT) de l'IUT de Tourcoing.

### ANALYSE

Finalité
<p>L'objectif de cette LP est de former les diplômés à exercer leur activité dans des petites et moyennes entreprises (PME), des grandes entreprises du secteur du transport ou bien encore dans des collectivités territoriales. Toutefois, aucun résultat d'enquête ne permet de corroborer cette hypothèse.</p> <p>Les compétences scientifiques et transversales bien qu'en adéquations avec le contenu du parcours <i>Transport de voyageurs urbain et interurbain</i> ne semblent pas intégrer les spécificités du parcours <i>Logistique de la distribution</i>. Les connaissances, les compétences et les aptitudes à acquérir diffèrent sensiblement d'un parcours à l'autre, ainsi la LP propose 464 heures d'enseignements, dont 264 heures mutualisées entre les deux parcours et 200 heures d'enseignements spécifiques. Cette organisation permet une certaine pertinence et cohérence des enseignements au regard des objectifs scientifiques et professionnels des deux parcours.</p> <p>La finalité professionnalisaante de la LP est clairement exposée aux étudiants dès leur entrée dans la formation. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est claire.</p>

## Positionnement dans l'environnement

Avec l'ouverture à la concurrence du marché du transport de voyageurs, le parcours *Transport urbain et interurbain de voyageurs* répond à une réelle demande de spécialistes de l'exploitation de transport de voyageurs. Son positionnement est d'autant plus pertinent qu'il n'existe pas de formations similaires dans la région Haut-de-France. Le second parcours *Logistique de la distribution* est justifié dans le dossier, par la trop forte spécialisation du premier parcours qui ne suscite que peu l'intérêt des étudiants de deuxième année de DUT de l'IUT de Tourcoing. Toutefois, il existe déjà des LP au positionnement quasi-identique sur la métropole lilloise (LP Technico-commercial transport et logistique de l'IUT C de Roubaix ; LP Management des organisations spécialité : Assistant gestionnaire des flux internationaux de l'IUT A de Lille), ce qui amène à s'interroger sur la cohérence globale de l'offre de formations au sein de l'Université de Lille.

La place de la recherche est limitée aux cadres théoriques mobilisés par les enseignants-chercheurs qui interviennent dans différents modules clés des parcours comme l'*Informatique*, les *Systèmes d'informations géographiques* ou encore l'*Economie des transports*.

Les relations avec les entreprises se traduisent par le recrutement d'alternants, des enseignements assurés par les professionnels, la proposition par ces derniers de projets tutorés et leur participation au conseil de perfectionnement (CP). Aucun partenariat formel n'est évoqué mais des négociations sont en cours avec le réseau de bus belge TEC HAINAUT. Ce partenariat, s'il se concrétise, constituerait une opportunité de développement (envoi de stagiaires, accueil de salariés en formation continue, etc.). Le dossier fait état d'une relation régulière avec l'antenne régionale de la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs mais les contours de celle-ci ne sont pas définis.

## Organisation pédagogique

Le contenu de la formation est équilibré entre les enseignements plus théoriques et ceux orientés vers la pratique. La répartition entre enseignements mutualisés (57 %) et enseignements spécifiques à chaque parcours (43 %) est cohérente. Enfin, les compétences transversales trouvent pleinement leur place. Les coefficients accordés à chacune des matières auraient mérité d'être discutées. A titre d'exemple, le comité peut s'interroger sur le fait que l'anglais ait un coefficient de 2, tandis que l'économie du transport de voyageurs ait un coefficient de 0,5.

Le rythme de la formation alterne semaine de cours à l'IUT et semaine dédiée à la professionnalisation. La professionnalisation des étudiants occupe une place de choix dans la formation. Dans la mesure où un seul étudiant est en formation initiale en 2017-2018, on peut se questionner sur son intégration au reste de la promotion. La LP est accessible aux étudiants en situation en handicap, aux stagiaires de la formation continue, ainsi que par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et de la validation des acquis professionnels (VAP).

Un dispositif de remise à niveau (20 heures de travaux dirigés) est proposé aux étudiants en début d'année afin de leur permettre de posséder tous les prérequis nécessaires au bon déroulement de leur licence.

De nombreux dispositifs sont mis en œuvre afin de faciliter la recherche de stages/d'alternances et leur déroulement. Un livret de stage accompagne l'étudiant tout au long de son stage.

L'utilisation du numérique et d'innovations pédagogiques se développent. Le comité peut ainsi souligner l'existence d'une plateforme d'entraînement vidéo à l'entretien ou celle de salles possédant du mobilier mobile pour expérimenter des activités d'enseignement. Un retour d'expérience de l'utilisation de ces différents outils serait intéressant.

## Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée de quatre enseignants-chercheurs (EC) appartenant à des disciplines différentes et trois enseignants du second degré. Il est surprenant qu'aucun EC ne soit spécialisé dans la gestion logistique et le transport. Le comité pourra également souligner que la responsable de la LP est l'enseignante qui dispense le moins d'heures de cours ce qui, a priori, ne favorise pas les échanges avec les étudiants. Les intervenants professionnels assurent un total de 248 heures d'enseignement, soit plus des 25 % réglementaires. Leur fonction et entreprise sont en adéquation avec les enseignements dispensés, et certains d'entre eux sont d'anciens diplômés du département GLT.

Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites et les réunions sont nombreuses. Le CP est en place et réunit

deux fois par an. Sa composition est conforme à la réglementation. Les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des crédits et du diplôme sont précises.

Les modalités de recrutement sont clairement exposées. Le dossier ne mentionne pas de dispositifs de passerelles favorisant l'intégration d'étudiants venant de deuxième année de licence généraliste. Aucun professionnel ne participe aux entretiens de motivation.

Le suivi du devenir des diplômés est assuré par l'Observatoire des Formations, de l'Insertion et de la Vie Etudiante (OFIVE) de l'Université de Lille. L'étude de l'OFIVE porte sur l'évaluation de la formation par les diplômés et le suivi de l'insertion professionnelle à 30 mois. Aucune action destinée à entretenir le réseau des anciens n'est évoquée.

### Résultats constatés

Sur la période 2012-2018, environ 18 étudiants sont inscrits chaque année dans la LP (avec une légère baisse constatée depuis 2015). L'ouverture du parcours Logistique de la distribution en 2017 en complément du parcours *Transport de voyageurs urbain et interurbain* ne semble avoir eu aucune incidence sur les effectifs de la LP (seulement 16 étudiants en 2017-2018 pour les deux parcours), ce qui interroge. Le comité regrette également que le dossier ne présente pas les effectifs par parcours pour l'année 2017-2018 afin de permettre d'évaluer l'attractivité de chacun des deux parcours. Cette même année est marquée par l'augmentation significative du nombre d'inscrits pédagogiques en contrat de professionnalisation (94 % des effectifs). Les étudiants de DUT constituent le principal vivier de la LP (59,4 %). Viennent ensuite les étudiants de BTS (28,3 %), et ceux originaires d'une autre formation (12,3 %).

Le taux de réussite à la LP est bon et le taux d'insertion à 30 mois chez les diplômés n'ayant pas poursuivi d'études sont satisfaisants (83%), pour un taux de poursuite d'études raisonnable (17%). Les postes occupés ne sont pas mentionnés, ce qui ne permet pas de pouvoir tirer de conclusions.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un taux d'insertion professionnelle satisfaisant.
- Un positionnement original du parcours *Transport de voyageurs urbain et interurbain*.
- Une formation ouverte en alternance.
- Une équipe pédagogique équilibrée.
- Un dispositif de remise à niveau de 20 heures.

### Principaux points faibles :

- Une attractivité faible de la LP (16 étudiants pour deux parcours en 2017-2018).
- Un positionnement du parcours *Logistique de la distribution*, concurrencé par d'autres LP de l'Université de Lille.
- Une absence de suivi des diplômés à 18 mois et absence d'évaluation de la formation.
- Une absence de partenariat formalisé avec des acteurs du monde socio-économique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le projet pédagogique de la LP *Management des transports et de la distribution* permet aux étudiants de développer des compétences recherchées par les entreprises.

Malheureusement, comme souligné lors de la précédente évaluation, la LP souffre d'un déficit d'attractivité que l'ouverture du parcours *Logistique de la distribution* ne semble pas avoir résolu. Il conviendrait notamment de tenter d'attirer des étudiants issus de L2 en Sciences économiques ou en Gestion. Si le parcours *Transport de Campagne* d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E

voyageurs urbain et interurbain est légitime parmi l'offre de formation de l'Université de Lille, et plus largement encore, dans la région Hauts-de-France, celui du parcours *Logistique de la distribution* amène à s'interroger du fait de l'existence de formations concurrentes (LP *Technico-commercial transport et logistique* de l'IUT C de Roubaix ; LP *Logistique et transports internationaux* de l'IUT A de Lille). Une rationalisation de l'offre de formation portée par l'Université de Lille devrait permettre d'éviter des phénomènes de cannibalisation entre les formations et assurer une meilleure lisibilité de l'offre.

Le suivi du devenir des étudiants mériterait d'être renforcé afin de devenir un outil de pilotage de la formation. Enfin, il conviendrait de poursuivre les réflexions entamées avec le réseau de bus belge TEC HAINAUT sur la conclusion d'un éventuel partenariat qui serait grandement profitable à la LP. Au-delà de ce partenariat avec une entreprise étrangère, il pourrait être envisageable de se rapprocher d'acteurs locaux.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle Management et gestion des organisations (MGO) de l'ex-Université de Lille 1, parcours Management et conduite de projets en petites et moyennes entreprises/industries (PME-PMI), forme des étudiants aux divers métiers de la gestion en se positionnant en soutien au manager et à la prise de décision. Elle est orientée autour du management et la conduite de projets en PME. La formation est proposée en alternance en formation initiale (stage alterné). Elle est proposée par la faculté des sciences juridiques, politiques et sociales sur Cambrai.

### ANALYSE

Finalité
<p>La LP a pour but de former des étudiants pour qu'ils exercent en entreprises dans les domaines du management : gestion commerciale et marketing, gestion des ressources humaines, gestion comptable et financière. Les diplômés ont vocation à se positionner dans un premier temps en soutien au manager et à la prise de décision pour évoluer ensuite vers des fonctions d'encadrement.</p> <p>Les compétences sont clairement identifiées et en lien avec la finalité de la LP. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) n'a pas été actualisée.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le caractère généraliste de la formation est une de ses forces car ce domaine de formation permet aux diplômés de candidater à un large spectre d'emplois et dans de nombreux domaines d'activité. Cependant, c'est aussi une faiblesse car la formation ne bénéficie pas d'une identité distinctive claire : elle n'est pas adossée à une particularité sectorielle locale et n'offre pas une spécialisation thématique qui la singulariserait. Au contraire, la dénomination du parcours MGO PME-PMI ajoute un trouble sur le positionnement de la formation car elle est restrictive par rapport à son contenu et aux débouchés annoncés : elle ne reflète pas les emplois d'assistant manager, y compris au sens de traitement d'informations financières.</p> <p>La différenciation par rapport aux formations de l'Université de Lille de la même mention mériterait d'être clarifiée et accentuée afin de mieux justifier l'existence de formations similaires à 60 km de distance l'une de l'autre.</p>

l'autre. Cette clarification serait d'autant plus la bienvenue qu'on note qu'une part significative des étudiants ne provient pas du Cambrésis : 12 % viennent de la métropole lilloise, 8 % ne proviennent pas de la région et 25 % sont étrangers (les statistiques ne permettent pas de dire si les étrangers sont originaires du bassin cambrésien).

Les liens avec les brevets de techniciens supérieurs (BTS) et l'Institut universitaire de technologie (IUT) de la région ne sont pas clairs alors qu'ils constituent un vivier pour la formation. Actuellement, la formation est essentiellement destinée aux étudiants des différents parcours de deuxième année de licence (L2) de la faculté des sciences juridiques, politiques et sociales (ex Lille 2), ce qui ne permet pas une ouverture du recrutement.

L'inscription de la LP dans son environnement économique se fait via plusieurs leviers : stages, projets orientés vers les entreprises et renouvelés chaque année, forte présence des professionnels dans la formation mais sans partenariat institutionnel. Cependant, les entreprises du secteur peinent à accepter des stagiaires sur une longue durée pour échapper à l'indemnité de stage, ce qui conduit certains étudiants à faire deux stages. Cet état de fait signale une capacité limitée du tissu économique local à s'inscrire dans un partenariat avec la formation.

### Organisation pédagogique

La formation se caractérise par un stage alterné de 75 jours au rythme d'une semaine sur deux en entreprise. L'alternance définit le rythme de la formation mais pas le statut des étudiants, tous en formation initiale.

Sur le contenu, la LP propose un enseignement généraliste en gestion, en accordant un volume horaire important au droit (110 heures) et en distribuant de faibles volumes horaires aux disciplines de gestion liées aux emplois visés : marketing (30 heures) ; gestion des ressources humaines (20 heures) ; comptabilité et finance (50 heures). Le volume horaire accordé à la conduite de projets (20 heures de méthodologie et 60 heures de suivi) paraît insuffisant au vu de la dénomination du parcours.

A chaque discipline sont associées des compétences. La formation s'attache à un suivi individuel et rapproché des étudiants mais des exemples concernant les pratiques de la pédagogie différenciée concrétiseraient le propos.

### Pilotage

L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an et un conseil de perfectionnement est organisé annuellement. Il aboutit à des ajustements dans l'organisation de la formation.

L'Université de Lille réalise plusieurs enquêtes, ou suit plusieurs indicateurs annuels (réussite, effectifs, insertion, etc.), qui permettent un suivi des résultats de la formation mais il n'est pas un objet de discussion des conseils de perfectionnement. Une enquête de satisfaction est organisée mais le faible nombre de répondants qui l'alimente (quatre répondants) ne permet pas de l'exploiter.

L'implication des professionnels dans la formation est importante puisqu'ils assurent 56 % des heures d'enseignement. Le reste des enseignements est pris en charge par deux enseignants et un enseignant-chercheur en droit. 120 heures sont réalisées par la responsable pédagogique de la formation (enseignante en droit), soit près de 30 % du volume horaire total de la maquette ou 70 % des heures réalisées par les enseignants. Par ailleurs, il existe un déséquilibre au sein de l'équipe pédagogique puisqu'aucun enseignant-chercheur en gestion ne fait partie de l'équipe pédagogique alors que la mention forme aux métiers de la gestion.

Au-delà de ses implications dans les enseignements, la responsable pédagogique assure seule une lourde charge de coordination de la formation, alors qu'elle est contractuelle et donc sans garantie sur son propre avenir : du suivi des projets tuteurés (à hauteur de 60 heures) à la conception de l'emploi du temps en passant par les visites en entreprises, la coordination de l'équipe pédagogique, la représentation de la formation auprès des milieux économiques comme auprès des étudiants lors des forums. Cette charge est exercée avec un secrétariat marqué par une instabilité dans le passé. Enfin, le rôle de la composante, faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, n'est pas mentionné.

L'évaluation des connaissances est classique. L'évaluation de l'acquisition des compétences a été mise en place même si l'on peut dénoter une certaine confusion dans les documents de suivi entre compétences et connaissances et que les compétences identifiées pourraient être étoffées.

### Résultats constatés

La LP se caractérise par une croissance importante de ses effectifs (22 inscrits en 2013 à 66 inscrits en 2016), avec une progression s'expliquant essentiellement par l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers. De plus, le

comité remarque une difficulté à maîtriser les inscriptions administratives, avec un effectif stabilisé tardivement. Quel que soit l'effectif il n'y a semble-t-il pas de dédoublement de groupe. L'absence de maîtrise des flux à l'entrée s'explique par les inscriptions tardives des candidats étrangers passant par Campus France mais elle est inquiétante et la formation étant selective elle pourrait mettre en place des procédures lui permettant de limiter ses effectifs.

Corolairement, le taux de réussite de la LP est assez faible pour ce type de formation (entre 72 % et 79 % selon les années) sans que ce taux ne soit expliqué. La poursuite d'études évolue dangereusement (2 sur 13 répondants sont en poursuite d'études en 2011-2012 ; 5 sur 15 en 2012-2013 et enfin 4 sur 8 en 2013-2014).

Enfin, les données exploitables sur l'insertion à 30 mois portent sur les années 2011-2012 et 2012-2013 : avec 100 % et 84 % d'insertion, ces résultats sont très bons. Ils semblent s'affaiblir en 2013-2014 mais avec un faible nombre de répondants (quatre répondants sur huit sont en recherche d'emploi 30 mois après la sortie d'études). L'enquête d'insertion à 18 mois permettrait d'étudier l'évolution de l'insertion professionnelle de manière plus rapprochée que celle à 30 mois. Elle n'est pas mentionnée dans le dossier.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une organisation pédagogique favorisant l'alternance et les projets.
- Une bonne implication des professionnels dans la formation.

### Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique déséquilibrée et une absence d'enseignants-chercheurs en gestion.
- Un intitulé du parcours peu cohérent avec les métiers visés.
- Un morcellement des enseignements de gestion, interdisant tout approfondissement.
- Une absence d'alternance via des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.
- Un taux de réussite inférieur à la moyenne nationale.
- Une faible maîtrise des flux entrants.
- Une absence d'enquête sur l'insertion professionnelle à 18 mois.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :

L'identité de la LP MGO, parcours Management et conduite de projets en PME-PMI gagnerait à être clarifiée. En l'état, la formation est très généraliste pour une LP, ce qui ne permet aucune réelle spécialisation, et sa dénomination ne correspond pas à son contenu. La réflexion sur l'identité de la LP gagnerait à être pensée en lien avec les formations de la même mention portées par l'Université de Lille.

Le renforcement de l'équipe pédagogique, notamment en enseignants-chercheurs en gestion, est une condition de la pérennité de la formation.

Compte-tenu des liens établis avec les entreprises locales et un rythme de l'alternance déjà mis en œuvre, le passage à l'alternance (apprentissage, contrat professionnel) est envisageable.

Par ailleurs, des éclaircissements doivent être apportés sur le taux de réussite inférieur à la moyenne nationale. Enfin, les flux entrants doivent être maîtrisés et le suivi à 18 mois du devenir des étudiants diplômés de la LP est indispensable.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Management et gestion des Organisations (MGO) de l'ex-Université de Lille 2 regroupe trois parcours : *Management Opérationnel en Entreprises (MOE)*, *Management Opérationnel dans la Protection Sociale (MOPS)* et *Management de Projets Evénementiels (MPE)*. Chacun de ces parcours repose sur un historique différent, s'adresse à des publics particuliers mais avec le point commun d'être destiné à des cadres intermédiaires.

Selon les parcours, la formation se déroule sous les régimes suivants : formation en alternance (MOE et MPE), formation continue (MOPS surtout), formation initiale (MPE, MOE et MOPS). Le parcours MOE propose également un parcours anglophone. Les trois parcours sont portés par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille.

### ANALYSE

Finalité
<p>La finalité de la LP est la professionnalisation des cadres intermédiaires. Elle se décline dans les trois parcours pour tenir compte de leurs particularités : connaissances des différentes disciplines de la gestion pour prendre des décisions dans des univers professionnels différents en MOE, management d'équipe et de projets en MOPS, management de projets en MPE. Les emplois visés sont clairement différenciés selon les secteurs, avec des publics également différents en entrée de formation. Les fiches répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ne sont pas actualisées.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le rassemblement sous une même mention de parcours aussi différents ne facilite pas le repérage des spécificités, si on en reste au stade de la mention. L'étude des parcours permet d'opérer les distinctions entre les formations, qui touchent des étudiants d'univers différents et s'inscrivant dans des trajectoires professionnelles elles-mêmes différentes.</p> <p>Le parcours MOPS bénéficie d'un positionnement clair et lisible. Il se différencie des autres formations du domaine par sa dénomination, son lien avec le monde socio-économique (partenariat avec l'Union Nationale</p>

des Caisse de Sécurité Sociale), la posture de formation affichée (centrée sur le management opérationnel dans les organismes de protection sociale) et le public visé à l'entrée, composé d'un nombre élevé de stagiaires de la formation continue (19 sur un effectif de 20 en 2016-17). Le parcours MOPS est également délocalisé en partenariat avec une Association du domaine médico-social martiniquais (AMDOR – association martiniquaise pour la promotion et l'insertion de l'âge d'or). La répartition des rôles entre cette association et l'IAE de Lille n'est pas précisée.

Le parcours MPE est aussi clairement positionné mais le dossier ne présente pas en quoi il se différencie par rapport aux autres formations régionales. C'est d'autant plus dommage que le management de projet est enseigné dans de nombreuses formations et qu'il est donc difficile de cerner ses spécificités.

Le parcours MOE fait face à une forte concurrence avec quatre parcours MOE présents sur le territoire régional mais seul le parcours de l'IAE de Lille est en alternance. Le parcours se rapproche de la LP Management des Organisations de l'antenne de Cambrai (orienté conduite de projets PME-PMI) par son contenu et des débouchés communs. Le dossier indique qu'une réflexion sur l'articulation des deux formations est engagée mais ne donne aucune indication sur d'éventuelles inflexions possibles suite à cette réflexion. Il existe également un MOE anglophone qui devrait à terme intégrer un parcours international.

Les trois parcours ont noué de solides relations avec les organisations professionnelles de leurs domaines respectifs du fait de l'alternance (MOE et MPE), parfois récompensées par le milieu professionnel (prix école pour le parcours MPE, décerné par les trois fédérations professionnelles du secteur).

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique des parcours confirme l'impression laissée par la première partie du dossier : la mention agrège des parcours pensés indépendamment les uns des autres. La lecture des maquettes est, à cet égard, significative et met en évidence de nombreuses différences : dénomination des enseignements, nombre d'unités d'enseignement (UE), répartition des volumes horaires et *european credit transfert system* (ECTS) par UE, formulation des compétences attendues, etc. L'exemple du suivi de projet en est une parfaite illustration : nommé « gestion de projet » (MOE – 150 heures de travail – 7 ECTS), « conduite de projet » (MOPS – 20 heures de tutorat et 40 heures de suivi de projet – 10 ECTS), « projet » (MPE – 140 heures – 6 ECTS), les compétences attendues sont rédigées avec trois formulations différentes. Sans vouloir standardiser les maquettes, un minimum d'harmonisation des dénominations et des contenus des enseignements devrait être possible. En outre, certains enseignements pourraient tout à fait nourrir les maquettes des autres parcours de la même mention. Par exemple, le « management des situations difficiles » n'est pas propre à un domaine professionnel.

D'autres caractéristiques de l'organisation pédagogiques sont à saluer, comme la rédaction de la maquette sous forme de compétences, rappelant les finalités de chaque discipline et une évaluation de ces compétences sous forme de contrôle continu. Des initiatives pédagogiques intéressantes sont mises en place comme la « semaine managériale » de simulation de gestion (MOE) ou la recherche de pédagogies actives pour ce qui est de la formation aux postures managériales.

### Pilotage

Au niveau de la mention, les enseignants-chercheurs (EC) assurent 57 % des enseignements et les professionnels en prennent en charge 43 %. Mais cette moyenne masque des disparités : si le parcours MOPS se situe sur cette répartition, les parcours MOE et MPE ont des répartitions inversées : 66 % des enseignements sont réalisés par des EC dans le parcours MOE et par des intervenants professionnels dans le parcours MPE. Dans ce dernier parcours, la place des EC est donc plus faible (33 %).

Le pilotage est réalisé au niveau de chaque parcours associant systématiquement un professionnel et impliquant des partenaires institutionnels. Un conseil de perfectionnement ou comité paritaire pédagogique se réunit une fois par an. A cela s'ajoutent des réunions entre l'équipe pédagogique et les maîtres d'apprentissage quand le parcours est en apprentissage. Les équipes disposent des évaluations des enseignements par les étudiants et des enquêtes d'insertion professionnelle, toutes deux réalisées annuellement par l'établissement, pour faire évoluer leurs formations. Cependant, on note une absence de pilotage formalisé à la mention, ce qui se ressent à la lecture du dossier.

Le contrôle des connaissances est classique. Le suivi de l'acquisition des compétences a été initié.

## Résultats constatés

Au niveau de la mention comme dans les parcours, les effectifs sont globalement stables depuis 2014 (entre 135 et 140 inscrits) dont une trentaine de stagiaires de la formation continue.

Les taux de réussite au diplôme sont bons (84 % de réussite à l'échelle de la mention, pas de résultats par parcours) mais inférieurs à la moyenne nationale de réussite en LP (88,9 % selon le Ministère de l'Enseignement Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en décembre 2016). En valeur absolue, une trentaine d'étudiants échoue alors que ces étudiants ont été sélectionnés et qu'une partie d'entre eux est en contrat d'apprentissage ou en formation continue. Il aurait été souhaitable d'avoir un regard des responsables sur ce chiffre.

Les chiffres de l'insertion à 30 mois doivent être pris avec précaution car ils ne portent que sur deux années (2013-2014 et 2014-2015). Sous cette réserve, l'insertion professionnelle est excellente pour le parcours MOE (100% sur les deux années, mais avec 55 % de répondants la deuxième année du sondage), très bonne pour le parcours MOPS (100 % la première année, 86 % la seconde) et moins bonne pour le parcours MPE (57 % et 67 % sur les deux années).

Le responsable de la mention indique que 4 à 10 étudiants poursuivraient leurs études chaque année, seuil en-dessous duquel il semble difficile de descendre. Cependant ces chiffres sont en décalage avec ceux de l'enquête de l'Observatoire de la direction des formations de l'établissement : l'enquête stipule 51 poursuites d'études en 2012-2013 et 35 en 2013-2014.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une proximité avec le milieu professionnel.
- Une diversité des régimes de formation : formation continue, par alternance et initiale.
- Une très bonne insertion professionnelle pour les parcours MOE et MOPS.

### Principaux points faibles :

- Une mention regroupant trois parcours très distincts sans pilotage commun et mutualisation.
- Une absence de pilotage de la mention considérée dans son ensemble.
- Une absence de mutualisation entre les parcours.
- Des incohérences quant au taux de poursuite d'études.
- Une absence d'information sur le parcours localisé en Martinique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :

Le dossier d'autoévaluation n'est pas aisément à lire car il y a en fait trois dossiers en un, tant les points communs sont peu nombreux entre les parcours de cette mention. La proximité avec le milieu professionnel en est un ; elle prend des formes variables mais mérite d'être cultivée.

La recommandation principale porte sur le pilotage global de la mention qui devrait permettre d'harmoniser et de mutualiser certains enseignements tout en maintenant les spécificités des parcours quand cela se justifie. Le sous-effectif de l'équipe enseignante plaide en ce sens.

Une attention particulière doit être accordée au parcours MPE. Il bénéficie d'une bonne reconnaissance du milieu professionnel, mais du fait de son positionnement large il est soumis à la concurrence de parcours similaires en région. De plus l'insertion professionnelle des étudiants est faible remettant en cause sa finalité professionnelle.

En outre, les décalages entre les données sur la poursuite d'études collectées par l'établissement et celles collectées par les responsables de parcours doivent donner lieu à une réflexion sur les outils de pilotage (périodicité, taux de réponse) afin d'avoir des données représentatives et pertinentes.

Enfin, le dossier manque de précisions sur les réflexions en cours avec la mention *Management des organisations* de Cambrai et le rôle des partenaires dans le parcours proposé en Martinique avec une association du domaine médico-social martiniquais.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'IMMOBILIER : GESTION ET ADMINISTRATION DE BIENS

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de l'immobilier : gestion et administration de biens* cible les métiers d'administration de biens immobiliers (syndic de copropriété) et de gestion locative (habitat social). Deux parcours sont ainsi proposés aux étudiants : parcours *Gestion du patrimoine* et parcours *Habitat social*.

Cette licence était proposée comme une spécialité de la mention *Gestion et transaction immobilière* de 2004 à 2014. La mention *Gestion et administration de biens* a été créée en 2015 afin de la distinguer de la mention *Transaction et commercialisation des biens immobiliers* créée simultanément.

La formation est ouverte en alternance (contrat de professionnalisation) et en formation initiale classique (stage). Elle est dispensée à l'Institut universitaire technologique C (IUT C) de l'Université de Lille localisé à Roubaix.

### ANALYSE

Finalité
<p>La finalité annoncée de cette licence professionnelle est l'insertion vers les métiers de gestion et d'administration de biens immobiliers. Le dossier fourni par l'établissement expose clairement les compétences et connaissances acquises à l'issue de la formation, éléments qui apparaissent en adéquation avec les débouchés métiers explicitement ciblés par la licence professionnelle.</p> <p>C'est la nouvelle nomenclature de 2014 qui a conduit à diviser un diplôme déjà existant depuis 2004 (<i>Gestion et transaction immobilière</i>) en deux mentions à part : une mention <i>Gestion</i> et une mention <i>Transaction</i>. Cette séparation au niveau des intitulés du diplôme ne s'est pas vraiment traduite dans les compétences visées. En effet, la liste de compétences évoquées dans le dossier de présentation de la mention <i>Gestion et administration de biens</i> sont encore très proches de la transaction immobilière.</p> <p>Ce positionnement ambigu questionne les compétences réelles acquises par les diplômés et leur conformité avec l'intitulé du diplôme.</p> <p>Les métiers auxquels les étudiants peuvent prétendre à l'issue de la formation sont bien renseignés dans le dossier et la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est lisible et correspond bien à la formation. De ce fait elle ouvre tant aux métiers de la transaction immobilière qu'à ceux de la gestion de</p>

patrimoine, répondant ainsi aux objectifs professionnels de la formation.

Dans le compte rendu du conseil de perfectionnement de 2017, conseil par ailleurs commun aux deux mentions de licence, il est évoqué la création d'un parcours VEFA (*Vente en état futur d'achèvement*) qui se rapproche plus, là aussi, des métiers de la transaction que de ceux de la gestion et administration de biens.

La licence est encore dans une phase de construction de son identité dans l'environnement.

### Positionnement dans l'environnement

Cette licence professionnelle consacrée à la gestion et l'administration de biens immobiliers existe en tant que telle depuis la nouvelle nomenclature des licences professionnelles de 2014 (alors qu'il s'agissait auparavant d'un des deux parcours d'une même licence professionnelle). Elle coexiste ainsi aux côtés de l'autre LP centrée sur les métiers de l'immobilier, née du second parcours évoqué ci-dessus, devenu lui aussi une LP à part entière consacrée à la transaction et à la commercialisation des biens immobiliers.

Un partenariat entre la licence professionnelle *Métiers de l'immobilier* et l'Institut de la construction, de l'enseignement et de l'urbanisme (ICEU) et l'Institut d'études économiques et juridiques appliquées à la construction et à l'habitat (ICH) permet une validation croisée des unités d'enseignements (UE) suivies par les étudiants des deux parcours.

Le lien de la formation avec la recherche se limite à l'intervention de trois enseignants-chercheurs dans la licence professionnelle (pour 125 heures de cours). Il n'y a pas d'autres partenariats particuliers avec des organismes professionnels des métiers de l'immobilier,

Le dossier mentionne un faible nombre d'entreprises partenaires en logement social et l'absence de recrutement rapide dans ce secteur, mais il ne permet pas d'apprécier le nombre d'étudiants dans chacun des parcours de la formation.

### Organisation pédagogique

Les compétences annoncées dans le dossier fourni par l'établissement (plutôt commerciales) diffèrent de celles développées en annexe (plutôt juridiques et de gestion).

Par ailleurs, toute la maquette du premier semestre est identique à celle de la mention *Transaction et commercialisation de biens*. Le contenu de ce tronc commun est plus compatible avec les métiers de la transaction qu'avec ceux de la gestion et de l'administration de biens. Ce constat donne l'impression que la séparation au niveau des intitulés des mentions ne s'est pas suffisamment traduite au niveau du contenu pédagogique.

Cette ambiguïté entre les métiers de la transaction et ceux de la gestion se retrouve également dans la fiche RNCP où de nouveau les codes ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) des deux mentions sont indiqués comme métiers cibles du diplôme.

Parmi les étudiants de la formation, près des deux tiers sont en formation continue avec contrat de professionnalisation et un tiers d'entre eux sont en formation initiale sous convention de stage. Un suivi individuel et professionnalisant des étudiants est prévu dans l'organisation de la formation.

Comme la plupart des licences professionnelles, la formation propose une formation en situation au travers de projets tutorés afin de professionnaliser les étudiants par la pratique. Les périodes en entreprise pour les étudiants en contrat de professionnalisation et les stages s'effectuent suivant le même calendrier d'alternance, permettant à tous les étudiants de cumuler une bonne expérience en entreprise. Cela participe grandement à la professionnalisation de la licence.

Le lien avec la recherche est limité à l'intervention d'enseignants-chercheurs dans la formation, comme c'est souvent le cas dans les licences professionnelles.

La maquette de la formation comporte un certain nombre d'heures de cours en relation avec l'environnement numérique. Deux modules sont proposés en pédagogie inductive. De plus, les équipes pédagogiques ont la possibilité d'utiliser la plateforme pédagogique *Moodle*. Le numérique tient donc une place non négligeable dans la formation qui offre l'opportunité à ses étudiants de compléter leur formation par la préparation à la certification C2i (certificat informatique et internet).

L'apprentissage de la langue anglaise est intégré au programme de formation ainsi qu'une préparation au TOEIC (*Test of English for International Communication*) qui est proposée tout au long de l'année.

## Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique apparaît équilibrée entre les enseignants titulaires et les intervenants professionnels en poste, bien que le nombre d'enseignants-chercheurs soit relativement faible (trois totalisant 125 heures de cours).

Les deux mentions de licence dans le secteur de l'immobilier sont pilotées par la même responsable pédagogique et ont le même conseil de perfectionnement. Ce dernier est composé du responsable pédagogique, des responsables de l'alternance, d'enseignants, d'intervenants professionnels et de représentants étudiants. Il se réunit une fois par an, établit le bilan de l'année écoulée et définit les ajustements à opérer pour l'année universitaire suivante.

L'IUT C de Lille dispose également d'un comité de pilotage pour définir les orientations stratégiques de l'ensemble des 14 licences professionnelles de son établissement. Il évalue les résultats, analyse les évaluations des enseignements, ainsi que l'autoévaluation des licences professionnelles.

Dans le cadre de l'autoévaluation, dont les modalités ne sont pas mentionnées explicitement dans le dossier, la formation a eu à disposition des indicateurs harmonisés réalisés par l'observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille.

Les modalités de contrôle de connaissance se caractérisent par un contrôle continu intégral. Le stage et le projet tutoré constituent chacun une unité d'enseignement conformément à l'arrêté de 1999 relatif à la licence professionnelle.

Les jurys sont constitués par arrêté de la présidence.

La démarche par compétences n'est pas appliquée étant donné qu'elle est en cours de réflexion.

La formation est ouverte aux titulaires d'un Bac+2 (brevet de technicien supérieur - BTS et diplôme universitaire de technologie - DUT). La proportion d'étudiants venant de deuxième année de licence (L2) est très faible. Un ensemble d'enseignements de mise à niveau est prévu dans la maquette de formation et un suivi individuel des étudiants permet d'accompagner ces derniers vers une meilleure réussite.

Un dispositif riche existe au sein de l'établissement pour permettre l'insertion professionnelle des diplômés.

## Résultats constatés

La licence *Métiers de l'immobilier : gestion et administration des biens* bénéficie d'une bonne attractivité. 150 dossiers reçus sur l'année 2017-2018, 49 admissibles et 15 admis. L'effectif de la mention *Gestion et administration des biens* est plutôt faible (15 pour l'année 2017-2018). Par ailleurs, le dossier ne fait aucune mention de la répartition du nombre des étudiants entre les deux parcours proposés dans la licence professionnelle.

Comme l'ensemble des formations de l'Université, le suivi des étudiants et de leur insertion professionnelle font l'objet d'une étude annuelle réalisée par l'observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille.

Les taux de réussite varient de 94 % à 100 % selon les années.

Les diplômés, entre 14 et 20 selon les années, bénéficient d'un bon taux d'insertion professionnelle (plus de 85 % en moyenne). En revanche, il n'y a pas de statistiques en lien avec les métiers exercés par les diplômés à la sortie de la formation.

Étant donnée la finalité de la licence professionnelle, la poursuite d'études n'est pas encouragée dans la formation, ce qui explique son caractère exceptionnel.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Fort taux d'insertion professionnelle.
- Forte attractivité.

- Fort taux de réussite.

### Principaux points faibles :

- Ambiguité sur les compétences attendues de la formation entre les deux parcours.
- Effectif faible comparativement à l'attractivité du diplôme au regard du nombre de candidatures reçues.
- Faible volume de contrats de professionnalisation proposés par les entreprises du secteur.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'établissement gagnerait à dissocier effectivement les deux métiers gestion et transaction. Les compétences dispensées devraient être affichées clairement vers les métiers de la gestion et d'administration de biens immobiliers. Ce sont des métiers qui nécessitent plus de compétences juridiques, administratives et techniques au-delà des compétences commerciales. D'ailleurs, il conviendrait d'avoir une connaissance chiffrée des métiers et postes occupés par les diplômés. Le faible nombre d'étudiants admis s'explique certainement par un faible vivier d'entreprises d'accueil ce qui implique la nécessité de développer l'attractivité du diplôme aux yeux des cabinets d'administration de biens et des bailleurs sociaux. La réforme de l'apprentissage pourrait constituer une opportunité de développer l'alternance afin d'augmenter l'effectif de la formation.

Les perspectives d'évolution envisagées sont en adéquation avec ces recommandations. La volonté de développer l'approche par compétences est également appréciable et nécessaire.

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

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

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Métiers de l'immobilier mention *Transaction et commercialisation de biens* cible le métier d'agent immobilier et propose deux parcours aux étudiants, l'un en transaction immobilière et l'autre en promotion immobilière.

La formation est ouverte en alternance (contrat de professionnalisation) et en formation initiale classique.

### ANALYSE

Finalité
<p>Le principal métier cible annoncé de la licence <i>Transaction et commercialisation de biens</i> est celui d'agent immobilier. À part le taux d'insertion professionnelle, il n'y a pas de précision sur les postes occupés par les diplômés. Le parcours <i>Transaction immobilière</i> est compatible avec l'exercice du métier d'agent immobilier.</p> <p>En revanche, le deuxième parcours proposé en <i>Promotion immobilière</i> devrait pouvoir mener à d'autres métiers que celui d'agent immobilier. La formation gagnerait à mettre en exergue ces autres métiers.</p> <p>Les enseignements dispensés dans la formation apparaissent en adéquation avec les métiers de la transaction et négociation immobilières visés.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Cette licence professionnelle consacrée à la transaction et la commercialisation des biens immobiliers existe en tant que telle depuis la nouvelle nomenclature des licences professionnelles de 2014 (alors qu'il s'agissait auparavant d'un des deux parcours d'une même licence professionnelle). Elle coexiste ainsi aux côtés de l'autre LP centrée sur les métiers de l'immobilier, née du second parcours évoqué ci-dessus, devenu lui aussi une LP à part entière consacrée à la gestion et l'administration de des biens immobiliers.</p> <p>La licence <i>Transaction et commercialisation des biens</i> bénéficie d'une bonne attractivité. En revanche, le faible taux de candidatures retenues questionne sur l'attractivité du diplôme au regard des entreprises.</p> <p><u>Le lien de la formation avec la recherche se limite à l'intervention de trois enseignants-chercheurs dans la Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E</u></p>

licence professionnelle (ils totalisent 125H de cours). Il n'y a pas de partenariats particuliers avec des organismes professionnels des métiers de l'immobilier, ni même de partenaire étranger.

Un partenariat avec l'ICEU-ICH (Institut de la construction, de l'enseignement et de l'urbanisme : ICEU – Institut d'études économiques et juridiques appliquées à la construction et à l'habitat - ICH) de l'Université de Lille est évoqué dans le dossier, indiquant la validation croisée de certaines unités d'enseignement (UE) sans toutefois préciser celles concernées par dans partenariat.

### Organisation pédagogique

Le contenu de la formation est en adéquation avec les métiers de la transaction immobilière. Les compétences en lien avec la promotion immobilière, en revanche, ne sont pas suffisamment approfondies pour justifier un parcours identifié vers cette activité. L'ensemble des unités d'enseignement (UE) du 1<sup>er</sup> semestre sont mutualisées entre les deux mentions Gestion et Transaction au sein de l'IUT (institut universitaire de technologie). Il est regrettable que la spécialisation par parcours se caractérise uniquement par une UE de 50 heures au deuxième semestre ce qui est insuffisant pour développer les compétences spécifiques à chaque parcours.

Parmi les étudiants de la formation, près des deux tiers sont en formation continue avec contrat de professionnalisation et un tiers d'entre eux sont en formation initiale sous convention de stage.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) fait apparaître quelques discordances entre l'intitulé du diplôme et certains métiers visés. Ceci peut créer une confusion sur les finalités des deux mentions qui pourtant dissocient bien les métiers de la transaction de ceux de la gestion.

Comme la plupart des licences professionnelles, la formation propose une formation en situation au travers de projets tutorés afin de professionnaliser les étudiants par la pratique. Les périodes en entreprise pour les étudiants en contrat de professionnalisation et les stages s'effectuent suivant le même calendrier d'alternance, permettant à tous les étudiants de cumuler une bonne expérience en entreprise. Cela participe grandement à la professionnalisation de la licence.

Le lien avec la recherche est limité à l'intervention d'enseignants-chercheurs dans la formation, comme c'est souvent le cas dans les licences professionnelles.

La maquette de la formation comporte 15h de cours en informatique, gérance et copropriété, choix étonnant car ce sont de nouveau les métiers de la gestion qui sont mis en avant au lieu de ceux de la transaction.

Deux modules sont proposés en pédagogie inductive (conduite de projets, tableaux de bord). La possibilité est donnée, à l'équipe pédagogique, d'utiliser la plateforme pédagogique Moodle.

L'apprentissage de la langue anglaise est intégré au programme de formation ainsi qu'une préparation au TOEIC (Test of English for International Communication) qui est proposée tout au long de l'année.

### Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique apparaît équilibrée entre les enseignants titulaires et les intervenants professionnels en poste, bien que le nombre d'enseignants-chercheurs soit relativement faible (trois totalisant 125 heures de cours).

Les deux mentions de licence dans le secteur de l'immobilier sont pilotées par la même responsable pédagogique et ont le même conseil de perfectionnement. Ce dernier est composé du responsable pédagogique, des responsables de l'alternance, d'enseignants, d'intervenants professionnels et de représentants étudiants. Il se réunit une fois par an, établit le bilan de l'année écoulée et définit les ajustements à opérer pour l'année universitaire suivante.

L'IUT C de Lille dispose également d'un comité de pilotage pour définir les orientations stratégiques de l'ensemble des 14 licences professionnelles de son établissement. Il évalue les résultats, analyse les évaluations des enseignements, ainsi que l'autoévaluation des licences professionnelles.

Dans le cadre de l'autoévaluation, dont les modalités ne sont pas mentionnées explicitement dans le dossier fourni par l'établissement, la formation a eu à disposition des indicateurs harmonisés réalisés par l'observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille.

Les modalités de contrôle de connaissance se caractérisent par un contrôle continu intégral. Le stage et le projet tutoré constituent chacun une unité d'enseignement conformément à l'arrêté de 1999 relatif à la licence

professionnelle.

Les jurys sont constitués par arrêté de la présidence.

La démarche par compétences n'est pas appliquée étant donné qu'elle est en cours de réflexion.

La formation est ouverte aux titulaires d'un Bac +2 (brevet de technicien supérieur - BTS et diplôme universitaire de technologie - DUT). La proportion d'étudiants venant de deuxième année de licence est très faible. Un ensemble d'enseignement de mise à niveau est prévu dans la maquette de formation et un suivi individuel des étudiants permet d'accompagner ces derniers vers une meilleure réussite.

Un dispositif riche existe au sein de l'établissement pour permettre l'insertion professionnelle des diplômés.

### Résultats constatés

La mention *Transaction et commercialisation des biens* bénéficie d'une bonne attractivité avec plus de 100 candidatures par an. L'année 2017-2018, le nombre de candidatures a presque doublé, peut-être consécutivement à la création des deux mentions de la licence professionnelle des Métiers de l'immobilier. La mention *Transactions immobilière* accueille une quinzaine d'étudiants chaque l'année et l'effectif est en progression lors de la dernière année universitaire (20 inscrits, mais stabilité du nombre de contrats professionnels).

Le taux de réussite est en baisse en 2015-2016 (78 %) par rapport aux années précédentes (entre 92 et 100 %). Cette baisse résulte d'un effet de nombre dans la mesure où trois étudiants sur les 14 inscrits dans la formation n'ont pas été diplômés, le dossier n'analyse pas cette baisse.

Sur l'année 2014-2015, le taux d'insertion professionnelle est de 73 % et le taux de poursuite d'études 21 % ce qui demeure raisonnable pour une licence professionnelle. Ce taux d'insertion professionnelle va s'améliorer au fil des années pour atteindre 100 % en 2016-2017.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Fort taux d'insertion professionnelle mais en baisse (92 % en 2016 et 71 % en 2017).
- Effectif en progression sur l'année 2017-2018.

### Principaux points faibles :

- La maquette pédagogique ne permet pas de distinguer suffisamment les deux parcours.
- Effectif faible par rapport au nombre de candidatures reçues.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation gagnerait à développer les compétences en lien avec les métiers de la transaction immobilière.

La spécialisation par parcours se caractérise uniquement par une UE de 50h au deuxième semestre ce qui ne suffit pas pour développer les compétences spécifiques à chaque parcours.

Les perspectives d'évolution envisagées sont la multiplication des partenariats avec les entreprises ainsi que le développement de l'apprentissage, ce qui permettrait de développer les effectifs. Une volonté de développer l'approche par compétences est également appréciable et nécessaire.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie est rattachée à l'Institut universitaire de technologie (IUT). Elle forme des collaborateurs qui assistent le directeur financier, le directeur des ressources humaines et/ou un expert-comptable dans la gestion des dossiers liés au social et à la paie.

Elle accueille des étudiants en formation initiale depuis sa création en 2006, en contrat de professionnalisation depuis 2010 et en apprentissage depuis 2012. L'effectif global se situe autour de 40 étudiants par année universitaire.

### ANALYSE

Finalité
La LP vise des connaissances liées droit du travail, au droit social et aux techniques y afférant. L'objectif est de former des collaborateurs qui assistent le directeur financier, le directeur des ressources humaines et/ou un expert-comptable. Les compétences attendues sont clairement identifiées dans la formation. Les modalités de fonctionnement et les objectifs de la formation sont diffusés via des supports classiques et adaptés (forum, plaquette et internet). La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est claire mais devra être actualisée (reprise du bon intitulé de la LP).
Positionnement dans l'environnement
Le contexte concurrentiel de la LP est important car il existe plusieurs LP en gestion à l'Université de Lille en particulier au sein de l'IUT, ainsi que sur le territoire régional. Pour autant, la formation développe des connaissances et compétences très spécifiques adaptées à un secteur économique avec un fort potentiel comme en témoigne le nombre d'étudiants accueilli.
Plusieurs partenariats sont établis avec le tissu économique local, et plus particulièrement la profession des experts comptables, mais leurs modalités de fonctionnement ne sont pas précisées.
L'articulation avec la recherche est peu développée même si la formation comporte deux enseignants-

chercheurs et s'adosse à deux laboratoires (le laboratoire Recherche interdisciplinaire en management et le laboratoire en Economie et centre de recherches en droit et perspective). Des conférences sur des thématiques en lien avec la recherche comme la qualité de vie au travail sont également organisées au sein de la formation.

### Organisation pédagogique

La formation met en œuvre une spécialisation progressive structurée autour des deux compétences liées à la paie et au droit social. La formation comporte également quelques ajouts touchant à la pratique professionnelle, comme l'éthique et l'apprentissage de logiciels spécifiques. L'effectif est réparti de façon homogène entre formation initiale, apprentissage et contrats de professionnalisation. La formation accueille également des candidats en validation des acquis et de l'expérience (VAE) depuis 2006 (deux par année en moyenne).

Cette formation est très professionnalisante. Le stage et les contrats d'apprentissage et de professionnalisation en témoignent. La formation mobilise également les outils de l'université comme les observatoires et une plateforme d'offres de stage. Enfin, la professionnalisation est assurée par les projets tuteurés et l'intervention des professionnels qui assurent 80 % des heures d'enseignement. A contrario, la place des enseignements assurés par des enseignants ou enseignants-chercheurs semble très faible, 20 % dont 80 heures assurées par deux enseignants-chercheurs.

La place du numérique est classiquement développée via les outils type Moodle et le portail de l'université. Les étudiants suivent également un module spécifique de 30 heures sur ce point en cohérence avec leurs problématiques métier ; néanmoins aucune mention n'est faite sur l'évolution des métiers en matière de numérique et en particulier de l'impact des usages du numérique sur les processus. Enfin, la formation permet aux étudiants de s'initier à l'entrepreneuriat avec le HubHouse de l'Université de Lille et intègre une sensibilisation à l'éthique professionnelle via des jeux de rôle et de mise en situation.

L'internationalisation de la formation se concrétise majoritairement par une incitation à la réalisation d'un stage à l'étranger concernant la mobilité sortante mais concrètement aucun stage n'a été réalisé à l'étranger depuis 2012.

### Pilotage

Les professionnels réalisent 80 % des heures d'enseignement (720 heures sur un total de 900 heures). Un meilleur rééquilibrage avec la part des enseignements assurés par des universitaires est attendu.

La formation est pilotée par un responsable qui assume le rôle de responsable des études. Dans ses responsabilités l'accent est mis sur l'importance du contact permanent qu'il doit instaurer entre les candidats, les étudiants et les partenaires économiques. La formation est pilotée par deux instances, la Commission Pédagogique paritaire (qui se réunit une fois par an et intègre l'ensemble des parties prenantes dont les étudiants) et le Conseil de Perfectionnement qui n'intègre pas systématiquement les étudiants. Cette juxtaposition de commissions dont les périmètres d'intervention se chevauchent et dont les membres ne sont pas identiques n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. Le dossier ne comporte aucune mention des comptes rendus de ces instances. Le dernier outil de pilotage est l'évaluation des enseignements réalisée par les étudiants chaque année et discutée lors des différents conseils.

Les modalités de contrôle des connaissances sont classiques. Le suivi de l'acquisition des compétences n'est pas encore mis en place. Le dossier ne renseigne pas les modalités de recrutement (critères d'admission). La réussite des étudiants est favorisée par un encadrement individuel (tutorat) et surtout par une remise à niveau en petits groupes proposée en début d'année.

Le suivi du devenir des diplômés 30 mois après leur diplomation est assurée par l'Observatoire de l'Université. En revanche, il ne semble pas y avoir de suivi à 18 mois qui permettrait de cerner l'insertion à une date plus proche de leur diplomation.

### Résultats constatés

Les résultats constatés sur cette formation sont obtenus sur la base de deux bases de données : l'Observatoire de la direction des formations de l'Université et les services de l'IUT.

Les inscriptions sont stables depuis 2012 avec 40 étudiants en 2016-2017. En tendance également les effectifs apprentis sont stables, 13 en moyenne sur la période 2012-2016. Le taux de réussite est en progression passant de

78 % en 2012-2013 à 95 % en 2015-2016.

L'enquête d'insertion professionnelle réalisée à 30 mois porte uniquement sur les diplômés de 2013 et de 2014 ayant moins de 30 ans. La population interrogée est donc inférieure au nombre de diplômés. Le taux de réponse aux enquêtes est bon (77 %). Le taux de poursuite d'étude en master n'a concerné qu'un seul diplômé de 2013 et 4 étudiants diplômés en 2014 (22 % des répondants). Il faudra surveiller que ces poursuites d'études restent limitées sur les promotions suivantes. L'insertion professionnelle se fait majoritairement dans des cabinets spécialisés dans la paie et le social. Le taux d'insertion est particulièrement élevé à 90 %.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une professionnalisation développée.
- Un taux d'insertion professionnelle élevé.
- Un contenu pédagogique cohérent et bien adapté aux objectifs de la formation.
- Une bonne intégration dans son environnement immédiat.

### Principaux points faibles :

- Un poids du volume des enseignements assurés par des enseignants relativement faible.
- Un contenu pédagogique qui ne prend pas en compte les évolutions technologiques du secteur professionnel concerné.
- Un conseil de perfectionnement (dont la composition n'est pas conforme) et un conseil pédagogique avec des périmètres d'intervention se recouplant.
- Un suivi de l'acquisition des compétences non mis en place.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers de la comptabilité et de la gestion : comptabilité et paie*, a su mettre en place une organisation pédagogique lui permettant d'accueillir un public large et diversifiée et nouer des partenariats forts (même s'ils pourraient être mieux formalisés) avec les acteurs socio-économiques.

L'internationalisation et l'ouverture à des échanges internationaux est une des perspectives du dossier d'autoévaluation. La mobilisation des programmes européens existant au sein de l'Université de Lille pourrait donner une dimension internationale à la formation lui assurant ainsi une position concurrentielle et un positionnement pertinent eu égard à son environnement.

Malgré tout, il importe que la LP repense l'équilibre au sein de son équipe pédagogique et repense le pilotage de la mention en ayant un comité de perfectionnement conforme à la réglementation et s'emparant des problématiques de la formation. Cette évolution peut être l'opportunité d'une révision du contenu pédagogique, au regard de l'impact du numérique sur les pratiques professionnelles. Il importe également que le suivi de l'acquisition des compétences soit mis en place en mobilisant les outils proposés par l'université mais *a priori* non encore déployés au niveau de la formation.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA QUALITÉ

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Métier de la qualité de l'Université de Lille a pour vocation de former des responsables ou des animateurs du domaine de la qualité en entreprise. Elle s'adresse prioritairement à des étudiants titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) ou d'un brevet de technicien supérieur (BTS) Statistique et informatique décisionnelle (STID), Gestion des entreprises et des administrations (GEA), Techniques de commercialisation, biologie, mesures physiques, etc. ou d'un diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST).

Elle peut être suivie en formation initiale ou en formation continue. Cette formation est portée par l'Institut universitaire de technologie(IUT).

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la LP Métiers de la Qualité sont clairement définis et le contenu de la formation semble en adéquation avec ces derniers. Le programme s'articule autour d'apports théoriques et académiques en lien avec les outils et techniques du management de la qualité. Les emplois visés sont en cohérence avec les objectifs annoncés de la formation et correspondent tout à fait à un niveau attendu en fin de LP. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) décrit bien les métiers et les compétences visés.
Positionnement dans l'environnement
La LP Métiers de la qualité est en concurrence directe avec la LP Qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement comportant deux parcours Sécurité et Qualité en alimentation et Sécurité et qualité dans les pratiques de soins proposées à l'Université de Lille. Il aurait été intéressant de comparer ces deux LP pour mieux marquer leurs différences ou au contraire mettre en évidence des mutualisations.  La licence répond à une demande de l'environnement socio-économique local et national. Le management de la qualité apparaît comme une source de compétitivité et de développement durable pour les organisations, ce qui encourage des recrutements dans ce sens et la création de services <i>ad hoc</i> .  Le dossier évoque un partenariat avec le mouvement français de la qualité (MFQ), pour autant aucun détail

n'est donné quant à la vie de ce partenariat et les contours du partenariat. Il semble que la formation soit bien connue des acteurs et entreprises locaux. Par exemple la SNCF et Dassault font partie intégrante des partenaires concourant au bon fonctionnement de sa formation, tant en s'impliquant sur le contenu que sur les projets tuteurés ou les stages mis à disposition des étudiants.

L'adossement à la recherche apparaît inexistant dans cette formation. Cela est d'autant plus regrettable que les étudiants via les stages ou les projets tuteurés ont accès à de nombreux terrains pouvant être utiles à la recherche.

### Organisation pédagogique

La LP peut être suivie en formation initiale ou en formation continue mais pas en alternance. L'organisation de cette formation selon un rythme alterné permettrait de renforcer les liens avec les entreprises qui sont déjà partenaires de la formation.

La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) : sept demandes de VAE ont été traitées entre 2013 et 2017 (dont cinq validations totales) qui malheureusement ne figurent pas dans les tableaux récapitulatifs sur les effectifs et les diplômés.

La dimension professionnalisante de la formation se traduit par deux unités d'enseignement (UE) : une UE projet tuteuré (150 heures sur les 2 semestres soit 25% du total horaire de la formation) et une UE stage (15 semaines). Les entreprises sont citées comme partie prenante du suivi et de l'évaluation des projets et des stages sans que plus de précision ne soit donnée quant à leur intervention, la régularité de leur suivi, etc. En revanche, un véritable suivi semble exister autour de ces projets, par la présence de tuteurs enseignants assurant le suivi de ce projet, tout au long de l'année.

Deux UE reprennent le terme de « communication » (UE3 Management et Communication et UE4 Outils et communication), le distinguo entre ces deux UE n'est pas évident à faire sur le libellé alors que dans le fond, le comité note des différences (accompagnement du projet pour l'une et outil de la qualité pour l'autre). Plus de clarté sur les libellés serait à envisager.

L'anglais est obligatoire, 20 heures sont dispensés aux étudiants afin de maîtriser l'anglais lié au domaine de la qualité. Il est à noter qu'un effort est fait par l'Université, via son centre de langues, pour mettre à disposition des étudiants une plateforme de formation à distance pour encourager l'autoformation aux langues étrangères. Il serait toutefois intéressant de connaître quel est l'usage effectif de cette plateforme par les étudiants de cette LP. Une préparation au Test of English for International Communication (TOEIC) est organisée sans que le passage du test soit obligatoire. Garantir un niveau de maîtrise de l'anglais serait un plus pour les diplômés, dans la mesure où les compétences linguistiques sont souvent un critère de recrutement.

La LP est ouverte à la mobilité entrante (un étudiant en 2017) et sortante via des stages (chaque année deux étudiants effectuent leur stage à l'étranger par le biais de deux partenariats entreprises au Canada et en Pologne).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est composée d'un enseignant-chercheur (assurant 50 heures), un professionnel associé (PAST) (30 heures), un enseignant du second degré (20 heures), un contractuel (72 heures) et des professionnels (272 heures). La LP conduit à faire intervenir de nombreux intervenants extérieurs sur la formation (61 % des enseignements). Pour autant, la LP semble fragilisée par le fait que les enseignants et enseignants-chercheurs permanents n'assurent que 16 % du volume total des enseignements et qu'un PAST et un contractuel en assurent quant à eux 23 %. Il conviendrait de rééquilibrer l'équipe pédagogique afin d'assurer la pérennité de la LP. Par ailleurs, aucune précision n'est donnée sur le degré d'expertise des professionnels (fonctions occupées, nature des entreprises, etc.). De telles informations seraient utiles pour la mise en valeur de la formation.

Les modalités de pilotage de la formation sont assez claires. Il existe un conseil de perfectionnement dont la composition semble adéquate pour assurer un bilan de l'année et prévoir les perspectives d'amélioration. Pour autant il n'est fait aucune mention des éléments clés ressortis sur les dernières années, ni des actions précises mises en œuvre pour améliorer la formation, en lien avec les préconisations issues de ce conseil.

L'évaluation des connaissances et des compétences est clairement exposée aux étudiants, elle aurait pu être précisée dans ce document, par exemple en miroir des enseignements dispensés.

Les modalités de recrutement sont exposées ainsi que les modalités de publicité de la formation.

Une enquête est réalisée chaque année auprès des entreprises pour connaître leurs besoins en matière de  
Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E

Département d'évaluation des formations

compétences, stages, etc. Une évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants est réalisée. Un suivi de l'insertion professionnelle est réalisé chaque année par deux enquêtes à 9 mois et à 30 mois après la diplomation.

### Résultats constatés

L'effectif annuel moyen est d'une quinzaine d'étudiants, sans évolution notable, alors que la formation reçoit une quarantaine de dossiers – nombre en augmentation chaque année (39 à 48 depuis 2013) mais n'en accepte que la moitié. Près de la moitié des dossiers acceptés donnent lieu à un désistement ce qui laisse penser à une forte concurrence entre cette LP et d'autres formations sur le territoire contrairement à ce qui est indiqué dans le dossier. A ce titre, une étude devrait être menée pour se donner les clés d'un meilleur recrutement ou meilleur positionnement. Les étudiants sont principalement titulaire d'un BTS (75 %) ou d'un DUT. Les responsables de la formation souhaitent à l'avenir cibler aussi les étudiants de deuxième année de licence.

Le taux de réussite des étudiants avoisine les 80 % en moyenne (il n'est pas précisé s'il y a des abandons et la cause des échecs). Le taux de satisfaction des étudiants est très bon (près de 90 %). Le taux de poursuite d'étude est de 23,25 %, ce qui est légèrement supérieur à la norme.

Les enquêtes de l'Observatoire des étudiants de l'Université de Lille ont un taux de réponse de 83 % et montrent une bonne intégration (8/10) des étudiants dans le milieu professionnel (72 % d'entre eux sont en emploi à 30 mois après leur diplomation dont 14% avec le statut de cadre et 86 % de professions intermédiaires) et deux en poursuite d'études. Aucun répondant n'est en recherche d'emploi. La nature des emplois occupés permettrait de voir si les métiers visés par la LP sont en adéquation. Enfin, il ne semble pas y avoir d'association des alumni (réseau d'ancien étudiant).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une présence forte et active des professionnels.
- Une bonne insertion professionnelle des diplômés.
- Des partenariats forts en développement.

### Principaux points faibles :

- Un effectif étudiant très faible avec une forte déperdition lors des inscriptions.
- Une équipe pédagogique laissant une place trop faible aux enseignants-chercheurs permanents.
- Une absence d'alternance.
- Une concurrence entre formations proches au sein de l'Université de Lille.
- Une absence d'animation du réseau des alumni.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle Métier de la Qualité répond à des enjeux forts des organisations privées ou publiques même si ces dernières ne sont pas pour l'instant une cible privilégiée par la LP ; et permet une bonne insertion professionnelle des diplômés.

Néanmoins, cette LP souffre de deux faiblesses majeures : un nombre d'inscrits très faible et une équipe pédagogique n'incluant qu'un seul enseignant-chercheur. L'ouverture à l'alternance et aux contrats de professionnalisation (voire à l'apprentissage) pourrait permettre d'augmenter les effectifs tout en renforçant les liens avec les professionnels. Toutefois, une étude doit être menée sur la concurrence régionale sur ce type de formation et à tout le moins des rapprochements et des synergies possibles avec les parcours de la LP Qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement ou d'autres formations.

Enfin, le réseau des alumni doit être développé pour créer des liens entre diplômés et étudiants et favoriser ainsi l'accès à des terrains de projets ou de stage, voire à terme à des contrats de professionnalisation.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'ENTREPRENEURIAT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) Métiers de l'entrepreneuriat est portée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Lille en partenariat académique avec le Lycée Voltaire de Wingle. Elle comporte un seul parcours développé autour de quatre modules : la création, la reprise, la transmission et le développement.

Elle est préparée en formation initiale, par l'alternance en contrat de professionnalisation et en formation continue. La formation s'adresse à des publics issus d'une deuxième année de licence (L2) telle que la L2 Économie-Gestion, de diplôme universitaire de technologie (DUT), de gestion des entreprises et des administrations (GEA), de techniques de communication (TC), de management des unités commerciales (MUC), de brevets de techniciens supérieurs (BTS) en commerce et de gestion et de publics de la formation continue.

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la LP Métiers de l'Entrepreneuriat sont clairement décrits ce qui facilite la compréhension des métiers auxquels elle mène : former des entrepreneurs, des repreneurs et des successeurs. Les quatre modules de formation du diplôme ont l'avantage de correspondre à des débouchés potentiels. De même, il est explicite qu'elle ne peut mener directement à une poursuite en master à l'Université de Lille puisque des étudiants qui envisageraient un tel parcours devraient repasser par une licence Économie-gestion.
La formation n'est pas à proprement parler délocalisée. Toutefois, dans le cadre du partenariat avec le Lycée Voltaire de Wingle, une partie des enseignements est assurée par le Lycée Voltaire de Wingle pour les publics localisés sur les agglomérations de Lens, Béthune et Hénin-Beaumont avec des regroupements à l'IAE pour assurer la cohésion des formations.
Positionnement dans l'environnement
La LP permet à des étudiants issus de L2 ou de DUT ou de BTS de se préparer à la création de leur propre entreprise ou aux métiers de l'entrepreneuriat. Elle sert également à des étudiants titulaires de licences techniques de passerelle pour changer ou compléter leur formation.

Sur le plan régional, il existe deux formations concurrentes : l'une à Valenciennes et l'autre à Dunkerque, mais la métropole de Lille est le territoire où la population est la plus dense. En outre le maillage mis en place avec le lycée Voltaire de Wingle est un atout supplémentaire.

Le lien avec la recherche en gestion se fait essentiellement par la participation d'enseignants-chercheurs à la formation.

Des partenariats institutionnels ont été noués avec, par exemple, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Lille, la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) de Lille, l'Agence Régionale de développement, l'incubateur de l'école des mines de Douai. Par ailleurs, de nombreux professionnels interviennent dans le cursus de la formation et participent aux différents jurys de la LP.

La mobilité internationale étant délicate pour des publics sous régime de contrat de professionnalisation ou en formation continue, il n'y a pas de partenariat international propre à la LP.

Tous ces éléments font que cette LP paraît bien positionnée dans son environnement.

### **Organisation pédagogique**

L'organisation pédagogique relie connaissances acquises et compétences avec pour fil rouge le projet entrepreneurial que la formation développe tout au long de l'année. La formation prépare aux différents métiers liés à l'entrepreneuriat. Elle permet également, par un jeu de quatre options d'affiner les parcours en fonction du projet professionnel des étudiants.

Un effort particulier en liaison avec les services de l'université a été consacré aux publics en situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés, etc. par un aménagement des cursus et des conditions matérielles de travail.

La relation entre enseignements, compétences et l'articulation du projet et du stage autour du projet personnel de l'étudiant facilitent l'individualisation de la formation, ce qui est innovant. Des liens avec le dispositif Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) pourraient être imaginés et notamment par l'attribution du statut d'étudiant-entrepreneur afin de valoriser l'engagement des porteurs de projet.

S'agissant de la formation au numérique les étudiants disposent à la fois des ressources matérielles de l'IAE (plateforme Moodle, intranet IAE) et des ressources humaines pour les accompagner via les compétences des différents intervenants qui recourent au numérique dans leurs enseignements. L'absence d'explication sur l'utilisation concrète des outils numériques ne permet d'évaluer efficacement l'impact sur les méthodes pédagogiques.

La LP prépare à l'international via une unité d'enseignement (UE) de langue par semestre. Des modules d'autoformation, proposés par le centre de ressources en langues sont également disponibles. Aucune certification de langue ne semble être associée à ces enseignements.

### **Pilotage**

Le planning des réunions, les rencontres pédagogiques, le suivi des tuteurs de stage et des alternants est communiqué en même temps que celui des enseignements en début de semestre.

La LP est dotée d'un conseil de perfectionnement qui se réunit une fois par an et d'une commission pédagogique paritaire qui se réunit deux fois par an. Le rôle de chacune des commissions n'est pas clairement établi. Les enseignements et la formation sont évalués une fois par an par les étudiants au moyen d'une enquête diligentée par l'Université. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité d'évaluer les enseignements lors de chaque commission pédagogique en abordant les conditions de fonctionnement des enseignements pour l'année en cours, faisant des propositions d'évolution, les modifications d'ordre pédagogique ou pratique et discutant des modalités du contrôle des connaissances. Le contenu et les objectifs des évaluations devraient être précisés afin d'éviter la redondance et montrer le caractère complémentaire de ces évaluations.

L'équipe pédagogique composée de cinq enseignants-chercheurs, de trois enseignants du second degré et d'une douzaine de professionnels semble bien équilibrée.

L'évaluation des connaissances est classique. En revanche, le suivi de l'acquisition des compétences ne semble pas encore avoir été mis en œuvre.

Concernant l'insertion des diplômés, l'IAE a mis en place deux enquêtes d'insertion : la première à l'occasion de

la remise des diplômes et la seconde neuf mois après l'obtention du diplôme. La confrontation des données obtenues avec la situation des étudiants avant l'entrée en LP permet de procéder à des analyses de parcours. L'enquête à 30 mois de l'Université de Lille permet de parachever l'édifice. Ces différentes enquêtes de suivi servent d'outil de pilotage pour le responsable de la LP.

### Résultats constatés

Les effectifs de la LP ne sont pas très importants oscillant selon l'année autour d'une quinzaine d'étudiants.

Sur les trois premières années de fonctionnement de la LP le taux moyen d'insertion professionnelle est de 58 % des répondants à 30 mois. Le taux de poursuite d'études immédiates est en moyenne sur trois ans de 32 %. C'est un peu élevé et sans doute dû au recrutement dans d'autres établissements puisque l'Université de Lille n'admet pas les étudiants de LP directement en master.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un bon positionnement du diplôme dans son environnement.
- Un accompagnement individualisé en fonction des projets personnels des étudiants.

### Principaux points faibles :

- Un faible effectif.
- Un taux de poursuite des études élevé (32 %).
- Un manque de précision concernant les rôles respectifs et la composition du conseil de perfectionnement et de la commission pédagogique paritaire.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Même si les résultats sont bons, l'ancre professionnel évident, la pédagogie, l'équipe et le suivi sont bien rodés, il semblerait intéressant de réfléchir au positionnement du diplôme au vu du faible effectif. La présence de trois LP poursuivant les mêmes finalités au sein de la région pourrait aussi expliquer un phénomène de cannibalisation.

Il importerait également de mieux cerner pourquoi un tiers des diplômés poursuivent leurs études à l'issue de la formation et se questionner sur l'opportunité de positionner cette LP en parcours d'une licence Gestion.

Enfin, il importera de réfléchir au périmètre d'intervention du conseil de perfectionnement et à rendre sa composition conforme à la réglementation. L'intérêt de conserver deux conseils ayant semble-t-il des finalités proches est à interroger.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers du commerce international* en PME (petites et moyennes entreprises) a pour objectif l'insertion professionnelle dans les métiers de cadre commercial, vendeur ou acheteur à l'international. Délivrée en formation initiale (FI) et en formation continue (FC) sous le régime de l'alternance (contrat d'apprentissage et de professionnalisation) au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, elle accueille de manière ponctuelle des étudiants en validation des acquis de l'expérience (VAE).

### ANALYSE

Finalité
<p>La formation vise des métiers du commerce à l'international. Ses objectifs en termes de compétences à la fois juridique, commerciale, linguistique et culturelle sont bien exposés. La formation permet l'accès à des emplois d'acheteur/vendeur à l'international notamment dans les PME européennes en adéquation avec ses objectifs.</p> <p>Si les compétences apportées par les unités d'enseignements (UE) sont bien détaillées, il est regrettable qu'une présentation plus détaillée de la maquette, intégrant les enseignements, ne soit pas présentée. Elle aurait permis de juger plus clairement des compétences apportées par chaque cours.</p> <p>Il n'est pas fait état de délocalisation de la formation dans le dossier fourni par l'établissement.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le dossier fourni par l'établissement stipule que la LP est la seule formation positionnée dans les métiers du commerce international dans l'offre de l'ex Université de Lille 1. Cependant, l'environnement concurrentiel aurait sans doute mérité une analyse plus approfondie. En effet, la LP est située un territoire particulièrement riche en formations au commerce et au marketing, dans diverses institutions, comme semble l'indiquer l'analyse des menaces qui mentionne des établissements privés sans plus de précisions.</p> <p>Les liens de la formation avec la recherche sont très limités et se résument à la présence d'enseignants-recherateurs (EC) dans l'équipe pédagogique sans plus de précision, aucun laboratoire de recherche n'est mentionné dans le dossier.</p> <p>La formation dispose d'un réseau d'entreprises dans la région lilloise et une convention avec la confédération</p>

des petites et moyennes entreprises (CPME) et les conseillers du commerce extérieur (CCEF 2 région), ce qui permet d'obtenir des contrats de professionnalisation et une plus grande visibilité. Elle a conclu un partenariat avec le lycée international Montebello de Lille. Cependant, l'intérêt de ce partenariat mériterait d'être davantage expliqué.

Une bonne partie des enseignements est réalisée en anglais (60 % des heures de cours) et par des intervenants ayant une expérience interculturelle ce qui est un point fort permettant aux étudiants à se projeter dans un milieu professionnel international. Des rencontres sont également organisées dans divers pays étrangers notamment avec le soutien de Business France. De ce fait, les interactions de la formation avec les milieux économiques à l'international apparaissent satisfaisantes.

Les partenariats et échangent internationaux mériteraient d'être plus explicités (pays, entreprises, types de missions), dans la mesure où ils doivent constituer un élément fondamental de cette formation tournée vers le commerce international. En effet, seules sont évoquées des mobilités sortantes d'étudiants ou d'enseignants sans plus de détails.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique et la présentation des unités d'enseignements ne sont pas suffisamment détaillées dans le dossier fourni par les établissements. Il est notamment difficile de relier les différents cours et leurs volumes horaires aux UE ce qui est regrettable et en gêne l'évaluation. Les enseignements sont réalisés à la fois par des enseignants et des professionnels ce qui est en cohérence avec les attendus d'une LP. Il est toutefois regrettable que seul un EC semble relever des *Sciences de gestion*. Il semble que la plupart des enseignements sont assurés par des enseignants ne faisant pas de recherche et/ou n'étant pas spécialisés en *Marketing-vente*, discipline pourtant fondamentale pour former des commerciaux.

La formation fonctionne sous le régime de l'alternance (stage alterné, contrat de professionnalisation ou d'apprentissage). Elle est ouverte à la formation continue, possible en validation des acquis professionnels (VAP) et validation des acquis de l'expérience (VAE). Elle est accessible aux étudiants ayant des contraintes particulières conformément aux procédures développées par l'établissement.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien renseignée. Il n'est pas fait mention de certifications professionnelles proposées aux étudiants durant la formation au-delà de la préparation à la certification informatique et internet.

Le souci de professionnalisation est affirmé via des dispositifs pédagogiques spécifiques, notamment le rythme alterné, le stage professionnel et une mission commerciale à l'étranger (valorisés 21 crédits). On peut néanmoins regretter que le dossier ne détaille pas leurs modalités de suivi et d'évaluation.

Les enseignants peuvent avoir recours à des outils numériques mais le(s) cours concerné(s) ne sont pas précisés et les outils numériques utilisés sont pour l'essentiel des plateformes numériques et les réseaux sociaux. Le dossier ne précise pas non plus les enseignements qui mobilisent les pédagogies innovantes.

La dimension internationale de la formation est avérée et 60 % des heures de cours sont réalisées en anglais ce qui est particulièrement satisfaisant. Les échanges d'étudiants à l'international se limitent à l'accueil d'étudiants étrangers et la mobilité sortante est difficile à apprécier, les graphiques présentés en annexe du dossier fourni par l'établissement n'étant pas clairs.

### Pilotage

La LP est pilotée par un enseignant clairement identifié mais on regrette que ses fonctions ne soient pas détaillées. L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs (EC), d'enseignants et de professionnels. Les interventions des professionnels représentent environ la moitié des heures d'enseignements, ils dispensent des cours dans leurs domaines de compétences, ce qui atteste d'une professionnalisation correcte de la formation. Un seul cours de trois heures semble être assuré par un EC en *Sciences de gestion*, l'équipe pédagogique n'intègre clairement pas suffisamment d'EC en *Sciences de gestion* ce qui est particulièrement regrettable.

Au-delà de réunions régulières de l'équipe pédagogique, la formation dispose d'un conseil de perfectionnement qui se réunit régulièrement et intègre des représentants des entreprises partenaires et des représentants étudiants. Ces mécanismes de pilotage fonctionnent de manière satisfaisante. Gage d'un pilotage conforme aux attentes, la formation bénéficie de la certification Qualicert propre aux IAE. Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants ne sont cependant pas évoquées dans le dossier.

Les modalités de contrôle des connaissances, de fonctionnement des jurys, les règles d'affectation des crédits ECTS sont classiques. Elles sont validées par les instances compétentes de l'université.

Le suivi de l'acquisition des compétences n'est pas développé dans la formation mais fait l'objet d'une réflexion en cours au sein de l'établissement. Une annexe descriptive au diplôme formalisée n'est pas jointe au dossier fourni par l'établissement qui comporte cependant une fiche descriptive des enseignements et compétences bien détaillée.

Le dossier ne précise pas clairement les modalités de recrutement (qui sont pilotées par l'établissement), les dispositifs de mise à niveau, les passerelles et tout autre dispositif favorisant l'orientation et la réussite des étudiants.

### Résultats constatés

Les effectifs sont « normaux » pour une formation de ce type. Ils varient entre 20 et 30 étudiants environ chaque année et sont en progression au cours des dernières années. On note l'importance des contrats en apprentissage qui, dès la première année de leur mise en place, représentent plus de 60 % des effectifs de la promotion attestant que la formation répond à des besoins réels des entreprises en termes de métiers. La formation est très attractive : 300 dossiers de candidatures, pour 30 places chaque année.

Le taux de réussite est très bon (entre 86 et 100 % selon les années). Les enquêtes d'insertion sont réalisées par l'université et elles montrent que le taux d'insertion est satisfaisant (76 % en moyenne) avec un délai de cinq mois pour l'accès au premier emploi. Les postes réellement occupés sont détaillés grâce au suivi de l'équipe pédagogique et correspondent aux objectifs de la formation.

Bien que l'équipe pédagogique n'y soit clairement pas favorable, il est fait état de poursuites d'études en master, notamment dans des écoles privées, sans plus de précision.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation attractive répondant à de véritables besoins.
- Formation s'appuyant sur un réseau local d'entreprises.
- Bons taux de réussite et d'insertion.
- 60 % des enseignements en anglais.

### Principal point faible :

- Sous-encadrement en matière d'enseignants-chercheurs en *Sciences de gestion*.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers du commerce international* en PME est une formation qui fonctionne de façon satisfaisante. Les perspectives d'évolution évoquent le renforcement de l'apprentissage et de la FC, l'adaptation des maquettes d'enseignement et la promotion de la mobilité internationale, ce qui apparaît pertinent en dépit du manque de précisions sur les modalités de mise en oeuvre. Il est nécessaire de renforcer l'équipe pédagogique en enseignants-chercheurs de *Sciences de gestion* et d'améliorer les enquêtes d'insertion réalisées par l'observatoire de l'Université avec les emplois occupés au regard des métiers cibles, ainsi que l'évaluation des enseignements par les étudiants.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers du commerce international* a pour objectif l'insertion professionnelle dans les métiers de cadre commercial, vendeur ou acheteur à l'international. Délivrée en formation initiale (FI) et en formation continue (FC) sous le régime de l'alternance (contrat de professionnalisation) au sein de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Lille, elle accueille ponctuellement des étudiants en validation des acquis de l'expérience (VAE).

### ANALYSE

Finalité
La LP forme à des métiers du commerce à l'international connaissant un fort déficit. Ses objectifs en termes de compétences à la fois commerciale et linguistique sont bien exposés et permettent l'accès à des emplois d'acheteur/vendeur à l'international en adéquation avec ces objectifs.
La maquette des enseignements est bien détaillée même si les compétences apportées par chaque unité d'enseignements (UE) mériteraient une présentation plus explicite. De plus, les métiers visés (acheteur/vendeur) pourraient d'être plus détaillés et actualisés. Par exemple, le métier de <i>Business developer</i> n'est pas cité alors que cette appellation est devenue courante.
Il n'est pas fait état de délocalisation de la formation dans le dossier fourni par l'établissement.
Positionnement dans l'environnement
La LP <i>Métiers du commerce international</i> complète bien l'offre de formation professionnalisante courte de la région lilloise dont les besoins en acheteurs à l'international sont avérés du fait de la présence de nombreuses centrales d'achats. Cependant, elle semble souffrir de la concurrence d'une autre licence intitulée licence professionnelle <i>Métiers du commerce international</i> en PME (petites et moyennes entreprises), en attestent ses relativement faibles effectifs (15 étudiants en 2015, 19 en 2017). On peut s'interroger à terme sur la pertinence de la coexistence de ces deux diplômes sur le même territoire.
Les liens de la formation avec la recherche sont très limités et se résument à la présence d'enseignants-rechercheurs dans l'équipe pédagogique sans plus de précision, aucun laboratoire de recherche n'est mentionné

dans le dossier fourni par l'établissement.

La formation affiche un réseau d'entreprises partenaires notamment avec des centrales d'achat régionales de la région lilloise, mais on regrette que le nombre de contrats de professionnalisation proposés ne soit pas au final très élevé.

Concernant une LP tournée vers l'international, on peut déplorer qu'aucune coopération internationale ne soit affichée, cela pourrait pourtant faciliter les mobilités étudiantes, même si le rythme de l'alternance ne facilite pas la mobilité sortante des étudiants.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique et le détail des unités d'enseignements (UE) sont clairs, trois d'entre elles étant libres. Les enseignements sont réalisés à la fois par des enseignants et des professionnels ce qui en cohérence avec les attendus d'une LP. Il est toutefois regrettable que seul un enseignant-chercheur (EC) relève des *Sciences de gestion*. La plupart des enseignements sont assurés par des enseignants ne faisant pas de recherche et n'étant pas spécialisés en *Marketing, vente*, discipline pourtant fondamentale pour former des commerciaux.

La formation fonctionne sous le régime de l'alternance (stage alterné ou contrat de professionnalisation). Elle est ouverte à la formation continue, accessible à la validation des acquis professionnels (VAP) et à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Elle est accessible aux étudiants ayant des contraintes particulières conformément aux procédures développées par l'établissement.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien renseignée. Il n'est pas fait mention de certifications professionnelles proposées aux étudiants durant la formation.

Le souci de professionnalisation est affirmé via des dispositifs pédagogiques spécifiques, notamment le rythme alterné, la place des projets professionnels (25 % du total des heures de la formation), la rédaction d'un mémoire en relation avec un projet professionnel soutenu devant un jury. Les étudiants bénéficient de l'appui de la cellule emploi de l'IUT.

Les enseignants de cette formation ont recours à des outils numériques mais le(s) cours concerné(s) ne sont pas précisés. Par ailleurs, au-delà de l'utilisation du numérique, les méthodes d'enseignement ne sont pas suffisamment expliquées. Le dossier fourni par l'établissement ne précise pas non plus les enseignements qui mobilisent les pédagogies innovantes (approche par projets évoquée) alors que ces approches peuvent être intéressantes pour former les commerciaux, notamment à la négociation.

La dimension internationale de la formation est avérée puisqu'elle consacre 20 % des heures de cours à l'enseignement des langues étrangères dans le domaine des affaires et dispense un enseignement relatif au management interculturel intégralement en langue anglaise. Les échanges d'étudiants à l'international se limitent à l'ouverture à campus France (quelques étudiants étrangers accueillis de manière ponctuelle), la mobilité sortante étant très difficile du fait du rythme des enseignements en alternance.

### Pilotage

La LP est pilotée par un enseignant clairement identifié et dont les fonctions sont bien détaillées. L'équipe pédagogique intègre des enseignants-chercheurs, des enseignants et des professionnels. Les interventions des professionnels représentent environ un quart des heures d'enseignements ce qui peut sembler faible concernant une LP mais s'explique sans doute par le nombre élevé d'heures d'enseignements des langues. Par ailleurs, ces professionnels semblent intervenir dans leurs domaines de compétence. Cependant, l'équipe pédagogique n'intègre pas suffisamment d'EC en *Sciences de gestion* (un seul cours de 29 heures).

Au-delà de réunions régulières de l'équipe pédagogique, la formation dispose d'un conseil de perfectionnement qui se réunit régulièrement et intègre des représentants des entreprises partenaires et des représentants étudiants. Ces mécanismes de pilotage fonctionnent de manière satisfaisante. Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants ne sont pas évoquées dans le dossier.

Les modalités de contrôle des connaissances, de fonctionnement des jurys, les règles d'affectation des crédits internationaux sont classiques. Elles sont validées par les instances compétentes de l'université.

Le suivi de l'acquisition des compétences n'est pas développé dans la formation mais fait l'objet d'une réflexion en cours au sein de l'établissement. Une annexe descriptive au diplôme formalisée n'est pas jointe au dossier qui comporte cependant une fiche descriptive des enseignements et compétences bien détaillée.

Le dossier ne précise pas clairement les modalités de recrutement, les dispositifs de mise à niveau, les passerelles et tout autre dispositif favorisant l'orientation et la réussite des étudiants.

### Résultats constatés

La formation répond à des besoins stratégiques des entreprises, cependant ses effectifs sont relativement faibles (15 étudiants en 2015, 19 étudiants pour seulement quatre contrats de professionnalisation en 2017). On constate que le nombre d'étudiants et le nombre de contrats de professionnalisation déclinent fortement au cours des deux dernières années.

Le taux de réussite est très bon (83 % en moyenne sur cinq ans). Les poursuites d'études en master semblent assez élevées pour une LP (18 % par an en moyenne sur cinq ans) et contraires à la logique d'insertion professionnelle directe à l'issue de la formation. Elles pourraient expliquer son faible taux d'insertion (taux d'insertion de 66 % en moyenne sur cinq ans). Cependant, ces données sont issues des enquêtes de l'Université et sont à relativiser compte tenu du faible nombre de répondants.

On peut regretter que les enquêtes soient par ailleurs imprécises et ne détaillent pas clairement les types d'emplois occupés à l'issue de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation attractive répondant aux besoins des entreprises.
- Formation disposant d'un réseau local d'entreprises avéré.
- Formation affichant un bon taux de réussite.

### Principaux points faibles :

- Instabilité du nombre d'étudiants et de contrats de professionnalisation avec une tendance à la baisse.
- Pas d'enquête précise sur l'insertion (métiers).
- Faible nombre d'enseignants-chercheurs en *Sciences de gestion* dans l'équipe pédagogique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers du commerce international* fonctionne correctement. Les perspectives d'évolutions mentionnent l'ouverture à l'apprentissage qui pourrait effectivement renforcer son attractivité plutôt déclinante ces dernières années. Il serait par ailleurs souhaitable de mieux identifier les métiers ciblés afin notamment de renforcer ses effectifs et améliorer l'insertion professionnelle des diplômés. Par ailleurs, il serait intéressant d'intégrer des méthodes pédagogiques innovantes pour les étudiants (comme évoqué dans les perspectives), d'adapter ces méthodes notamment aux enseignements de la négociation, d'améliorer les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants et surtout de renforcer l'équipe pédagogique avec des enseignants-chercheurs en *Sciences de gestion*.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU DÉCISIONNEL ET DE LA STATISTIQUE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers du décisionnel et de la statistique*, créée en 2001, forme des professionnels de l'informatique décisionnelle et de la statistique. Depuis la rentrée 2015, elle offre deux parcours : le parcours *Chargé d'études*, et le parcours *Big Data* dédié à la gestion et à l'analyse de données massives (*Big Data*). Dispensée exclusivement sous la forme de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation au sein de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Lille, ses enseignements s'articulent autour de sept unités d'enseignements - UE (dont une de mise à niveau et deux relatives respectivement aux projets et aux stages).

### ANALYSE

Finalité
<p>La licence professionnelle <i>Métiers du décisionnel et de la statistique</i> vise des métiers en plein essor. Les objectifs sont compréhensibles et le contenu clairement défini dans la maquette pédagogique présentée en annexe du dossier fourni par l'établissement. On peut toutefois s'interroger sur le faible nombre d'heures concernant le projet tutoré, qui n'est que de 70 heures (en principe, il doit correspondre à un quart de la maquette pédagogique). Pour le contrat 2020-2024, un découpage s'appuyant sur des blocs de compétences est proposé ce qui permettra de mieux définir les compétences attendues pour cette licence professionnelle.</p> <p>En ce qui concerne les débouchés professionnels, la licence permet de postuler à différents métiers et fonctions pour lesquels la demande est forte. Cette licence répond à de véritables enjeux économiques. Toutefois, certains des métiers visés correspondent peut-être plus à des débouchés d'une deuxième année de master (M2) que ceux d'une licence professionnelle, par exemple les postes de chargé d'études marketing ou de consultant décisionnel. Il s'agit éventuellement d'un facteur favorisant les poursuites d'études.</p> <p>La formation n'est pas délocalisée.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence professionnelle <i>Métiers du décisionnel et de la statistique</i> n'entre en concurrence avec aucune autre formation de l'établissement. Elle est la seule au niveau régional. La concurrence sur le plan national est peu élevée avec seulement 14 autres licences adoptant le même positionnement et qui paraissent avoir débuté un</p>

travail de mise en réseau (partage de pratiques pédagogiques).

Il n'y a pas de lien immédiat avec la recherche, ce qui peut s'entendre pour une licence professionnelle. Cinq enseignants-chercheurs (en informatique et mathématiques) interviennent dans la formation.

La formation s'appuie sur un partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) FormaSup. Depuis sa création en 2001, la licence professionnelle a pu constituer un réseau d'entreprises important dans la région et plus particulièrement sur la métropole européenne de Lille. Des exemples d'entreprises sont mentionnés au sein du dossier.

Sur le plan de l'international, la formation étant en alternance, on ne relève pas de mobilité entrante ou sortante.

### Organisation pédagogique

La maquette pédagogique figurant en annexe du dossier fourni par l'établissement présente trois unités d'enseignement (UE) théoriques constituant le tronc commun aux deux parcours : *Statistiques et analyse de données, informatique décisionnelle, expression, communication et environnement de l'entreprise*. Pour chaque parcours, il existe une UE théorique de spécialisation : *Statistiques et informatiques décisionnelles et Big Data*. Deux UE professionnalisaantes (projet tutoré et stage) complètent la maquette. Cette organisation pédagogique paraît très lisible notamment dans la distinction des deux parcours. Cependant, on relèvera que ne figure pas d'articulation entre les unités d'enseignements et les compétences à acquérir. Une unité de remise à niveau est organisée au premier semestre afin de réduire l'hétérogénéité du niveau des étudiants.

La formation n'étant dispensée qu'en alternance, la place de la professionnalisation est fortement présente au sein de cette licence professionnelle. Le tutorat des apprentis est bien organisé avec plusieurs rencontres qui garantissent un encadrement suffisant au cours de la formation.

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) n'est pas très détaillée en ce qui concerne le descriptif de la formation. Si elle indique que la LP est accessible par un VAE (validation des acquis d'expérience), aucune LP n'a été acquise sous cette forme.

La place de la recherche dans l'organisation pédagogique se traduit par la présence d'enseignants-chercheurs.

Les enseignants de cette formation ont recours à des outils numériques, mais le(s) cours concerné(s) ne sont pas précisés. Les étudiants en apprentissage pourraient avoir des cours ou ressources complémentaires, en plus des ressources sur les métiers, notamment dans le domaine de l'environnement de l'entreprise. Cette partie sur les outils numériques gagnerait à être traitée plus amplement en précisant notamment quels enseignements sont concernés par les pratiques innovantes.

Les étudiants ont la possibilité de recourir aux centres de ressources de langues et à des modules d'auto-formation.

Sur le plan de la préparation des apprenants à l'international, les étudiants ont un module de 20 heures d'anglais et une préparation au TOEIC (*Test of English for International Communication*) mutualisée au niveau de l'IUT. La mobilité semestrielle se révèle complexe à mettre en place pour une formation totalement en alternance.

### Pilotage

La licence professionnelle est co-pilotée par deux enseignants-chercheurs complémentaires, un professeur des universités en informatique et un maître de conférences en statistiques. L'équipe pédagogique est composée de 17 personnes : 5 enseignants chercheurs, 2 enseignants détachés du secondaire et 10 professionnels. Il conviendrait d'être plus précis sur les compétences et les postes occupés par les intervenants professionnels dont la fonction n'est pas systématiquement renseignée. Il aurait été souhaitable de présenter un tableau récapitulatif avec les clés de répartition des volumes horaires par type d'enseignant même si l'est possible de procéder à des calculs à partir des annexes du dossier fourni par l'établissement. Les enseignements sont, pour moitié, réalisés par des professionnels ce qui est en cohérence avec une licence professionnelle.

L'évaluation des enseignements n'est pas évoquée dans le dossier déposé par l'établissement. Il serait intéressant de collecter et d'analyser ces données afin d'avoir matière à discussion lors des conseils de perfectionnement. Les réunions sont nombreuses avec la tenue d'un conseil de perfectionnement une fois par an.

Concernant l'acquisition des compétences au sein de la formation, on ne distingue pas toujours de manière

nette dans le dossier ce qui est conduit par la formation et ce qui est entrepris par l'IUT ou l'Université. C'est par exemple le cas pour la mise en place du portefeuille d'évaluation des compétences. On relève cependant l'existence d'un travail dirigé portant sur l'identité professionnelle en corrélation avec le portefeuille de compétences. Le dossier ne mentionne pas les modalités de recrutement à la licence. L'existence d'une unité d'enseignement de remise à niveau doit permettre la diversité des profils. Cependant, l'objectif n'a été (encore) atteint avec une grande majorité d'étudiants provenant de DUT (diplôme universitaire de technologie).

Une enquête sur l'insertion permet d'avoir des données sur l'insertion professionnelle. Or, il serait intéressant d'être plus précis afin de pouvoir communiquer auprès des étudiants cibles. On soulignera l'existence d'une base de données des anciens étudiants permettant la diffusion d'offres d'emploi.

### Résultats constatés

La formation répond à des besoins stratégiques, actuels et importants des entreprises. Elle est fortement en adéquation avec les attentes de celles-ci en matière de profils recherchés.

L'effectif, après une baisse significative en 2016-2017 à 17 alternants, a retrouvé un niveau satisfaisant notamment pour une formation en alternance (28 en 2017-2018). Le flux de candidatures n'est pas très élevé entre 50 et 60 avec un profil dominant : le DUT. Les responsables regrettent, à juste titre un manque de diversité des profils en matière de candidatures.

On relèvera l'absence de validation des acquis professionnels (VAP) et de validations des acquis de l'expérience (VAE) durant la période 2013-2017.

Le taux de réussite est très bon (95 % en 2016-2017), mais la poursuite d'étude en master est élevée (près de la moitié des effectifs depuis 2015) pour une licence professionnelle. Cela provient certainement des opportunités et de l'expertise requise dans les métiers reliés à la donnée, ce qui favorise à la fois le recrutement de ces étudiants en master ou en école d'ingénieur et leur volonté de poursuivre leurs études (le plus souvent par alternance). Le taux d'insertion immédiat est donc relativement faible depuis 2015, ce qui ne répond pas aux objectifs d'une licence professionnelle. Il est à noter que le taux de réponse des diplômés aux enquêtes est très important, car proche des 100 %, et que les postes occupés sont bien renseignés et répondent aux objectifs de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une licence professionnelle qui porte sur un domaine en plein essor économique.
- Une formation qui a su développer les contrats en alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage).
- Un solide réseau local d'entreprises.
- Un très bon taux de réussite.

### Principaux points faibles :

- L'attractivité du diplôme plutôt faible.
- Un taux de poursuite d'études trop élevé au cours des deux dernières années.
- Une absence d'évaluation des enseignements.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les responsables de formation évoquent plusieurs perspectives d'évolution pertinentes et ambitieuses. La première vise à maintenir les effectifs en alternance de cette licence professionnelle par l'intermédiaire de différents dispositifs (apprentissage, contrats de professionnalisation, formation continue). La seconde porte sur la nécessité

de diversifier les profils de candidats. Les deux dernières perspectives ont pour objectif d'augmenter l'attractivité en délivrant des certificats qualifiants organisés en blocs de compétences et en densifiant les pratiques d'enseignement à distance.

Afin de remédier au faible nombre de candidatures, il serait pertinent de mener une réflexion sur les leviers à mobiliser. De ce point de vue, il conviendrait peut-être de s'interroger sur la capacité effective du deuxième parcours à générer un flux de candidatures plus important et diversifié. La mise en œuvre de méthodes pédagogiques innovantes pourrait peut-être également y contribuer.

Enfin, il pourrait être opportun d'affiner l'identification des métiers ciblés dont une partie relève, *a priori* d'une formation de niveau master, ce qui explique sans doute le taux de poursuite d'études trop important de ces deux dernières années. La plus grande vigilance est recommandée sur ce point.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE SÉCURITÉ DES BIENS ET DES PERSONNES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Sécurité des biens et des personnes* de l'Université de Lille (Institut universitaire technologique – IUT de Roubaix) est une formation qui destine ses étudiants aux différents métiers de la sécurité et, plus généralement, au management de projets autour de problématiques privées et/ou publiques en matière de sécurité. Elle a été créée en 2004 et présente un seul parcours, dénommé depuis 2014-2015, *Management de la sécurité privée et publique*. Délivrée en présentiel, cette formation accueille des étudiants en formation initiale (FI) classique ou en contrat de professionnalisation (CP). Les enseignements ont lieu à l'IUT de Roubaix.

### ANALYSE

Finalité
<p>La LP <i>Sécurité des biens et des personnes</i> comporte des enseignements théoriques (en présentiel) et des enseignements professionnels (projet professionnel en cours et expérience professionnelle en entreprise). Afin de permettre à ses diplômés d'accéder aux métiers liés à la sécurité, elle vise à développer trois grands blocs de compétences : des compétences juridiques (réglementations, problématiques de collaboration entre sécurité privée et publique), des compétences de management (gestion budgétaire et ressources humaines d'un projet, communication) et des compétences techniques propres à ce secteur (technologies et méthodes employées en matière de sécurité). Elle défend un positionnement volontairement généraliste pour former ses étudiants au management transversal d'une politique de sécurité. Elle n'est pas spécialisée sur une seule facette de la sécurité afin d'élargir au maximum les débouchés professionnels.</p> <p>Le contenu de la formation (liste des unités d'enseignements - UE) correspond tout à fait à ce positionnement dans la mesure où l'on retrouve aussi bien des enseignements concernant la compréhension de l'environnement des problématiques de sécurité (droit, économie, acteurs, etc.), les outils et les technologies liés à la sécurité et le management de projet. On apprécie que les compétences à acquérir soient clairement renseignées (pour chaque UE), que des exemples de missions leur soient associés, et qu'elles correspondent aux métiers visés par la formation (responsable de sécurité, chef d'équipe incendie, coordinateur contrat local de sécurité, chargé de mission, etc.). Les métiers sont répertoriés dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et correspondent aux fiches du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) concernées. Ces compétences s'adressent donc aussi bien aux entreprises privées que publiques. Il est précisé que sa validation permet aux diplômés d'obtenir la carte professionnelle nécessaire pour exercer toute activité privée de sécurité.</p>

## Positionnement dans l'environnement

La LP couvre une problématique partagée par seulement une petite vingtaine de LP en France, dont elle se démarque par son caractère généraliste en matière de sécurité et son orientation sur la sécurité publique et privée. Elle ne souffre d'aucune concurrence au niveau local et régional et d'une concurrence très réduite au niveau national. Elle s'avère complémentaire d'un certain nombre de formations locales, notamment celles portées par les départements *Carrières juridiques* et *Techniques de commercialisation* de l'IUT et les BTS (brevet de technicien supérieur) juridiques, gestionnaires et *Hygiène sécurité environnement* (HSE) du territoire.

L'environnement socio-économique est bien décrit et l'ancrage territorial se traduit notamment par des propositions de stages ou d'emplois ainsi que par l'intervention de professionnels dans la formation. Il est fait mention des opportunités procurées par le positionnement transfrontalier de la région avec la Belgique, par sa proximité avec l'Angleterre, par la présence de la centrale nucléaire de Gravelines et enfin par le grand nombre d'établissements demandeurs de ces compétences sur le territoire (grande distribution, établissements bancaires, activités de transport, etc.). La formation bénéficie de partenariats avec des entreprises (Auchan) et une structure professionnelle, l'Agora des directeurs de la sécurité Nord, sans qu'apparaisse une description détaillée de ces conventions. L'insertion de la formation dans cet environnement socioéconomique semble cependant tout à fait satisfaisante.

Même si la dimension recherche n'est pas prioritaire dans le fonctionnement d'une LP, on peut souligner le fait que trois enseignants-chercheurs (EC), maîtres de conférences (MCF) y interviennent.

Compte tenu des modalités pédagogiques choisies, les mobilités étudiantes sont très faibles et les coopérations internationales inexistantes alors même que le positionnement transfrontalier pourrait y être favorable.

## Organisation pédagogique

La LP est proposée selon un modèle alternant deux jours et demi en formation à l'IUT (jeudi, vendredi et samedi matin) et trois jours en entreprise (lundi, mardi et mercredi). Elle est constituée d'enseignements en tronc commun obligatoires, sans parcours spécifique. Il est appréciable qu'elle soit construite avec une logique chronologique, les enseignements constituant le socle des compétences générales (UE1 : *Environnement juridique et économique*; UE2 : *Outils transversaux*; UE3 : *Acteurs et environnement de la sécurité*) étant dispensés au semestre 1 (S1), ceux en termes de management de projet et de techniques et méthodes opérationnelles de sécurité (UE4 : *Techniques de gestion*; UE5 : *Entreprises privées et risques*; UE6 : *Techniques de sécurité privée*) intervenant au semestre 2 (S2). Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques, comme l'est le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE).

La professionnalisation est bien présente pendant cette licence grâce à de nombreux dispositifs : la présence d'intervenants professionnels dans les enseignements et dans le comité de perfectionnement ; une pédagogie fondée sur la résolution de cas concrets (avec parfois visite de site) pour élaborer des politiques de sécurité et évaluer leur faisabilité ; deux projets de promotion de la formation (envers les étudiants et envers les entreprises) et un projet en lien avec un commanditaire professionnel ; un stage (de 75 jours minimum) pour les étudiants en FI classique ou une alternance sur toute l'année pour les CP. Un module de projet personnel et professionnel (PPP) est également fourni pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Il est appréciable de constater qu'une attention particulière est donnée aux définitions des missions dans le cadre de ces projets, des stages et des CP avec un accompagnement important des étudiants quant à leur réalisation et leur restitution (des informations précises sont fournies concernant les attendus en termes de rapport et de soutenance).

La place du numérique semble peu importante. Les étudiants bénéficient seulement d'un cours d'informatique et il est précisé que certains enseignants utilisent des outils numériques dans le cadre de leurs enseignements, sans que ne soit précisé quels outils et quels cours sont concernés. Le constat est le même concernant la place de l'internationalisation. Les étudiants ne suivent qu'un cours d'anglais sur un seul semestre. Il n'est pas mentionné de stages réalisés à l'étranger, ni de sensibilisation à la dimension internationale des problématiques de sécurité pourtant essentielle dans le contexte actuel. De plus, alors que l'IUT offre la possibilité de préparer le TOEIC (*Test of English for International Communication*), il semble dommage que la formation n'encourage pas spécifiquement ses étudiants à passer cette certification.

## Pilotage

L'équipe pédagogique s'avère relativement diversifiée. En effet, les enseignants de l'établissement (MCF, enseignant du second degré) assurent plus de 36 % des cours (164 heures) parmi lesquels trois EC interviennent à hauteur de 21 % des cours de la formation (94h). L'implication des membres permanents est donc importante. L'équipe est en parallèle riche d'un très grand nombre d'intervenants professionnels « cœur de métier » qui assurent 64 % (286h) des enseignements. Ils sont non seulement nombreux à participer puisque 13 professionnels sont concernés, mais ils évoluent dans des structures très variées (théâtre, banque, grande distribution, police, barreau de Lille, etc.). Cette équipe pédagogique constitue dès lors une grande force de la formation.

Les réunions sont régulières pour assurer un pilotage de qualité de la formation. Il est fait mention de deux réunions des enseignants (avant la rentrée et après la fin de l'année), des réunions de jury pour statuer sur les résultats des étudiants et d'un comité de perfectionnement réunissant le coordinateur des licences de l'IUT, deux enseignants (dont la responsable pédagogique de la formation), deux professionnels et le délégué étudiant. Un compte rendu très détaillé est fourni, attestant des questionnements des différentes parties prenantes, de la richesse des échanges et de la dynamique d'amélioration de la qualité de la formation.

Concernant l'évaluation de la formation par les étudiants, elle est *a priori* réalisée en interne par la responsable de la formation. Des réunions sont prévues avec les étudiants en fin de S1 et en fin de S2 à ce sujet. Il est dommage que ne soient pas fournis les comptes rendus de ces réunions et/ou les résultats des évaluations réalisées.

## Résultats constatés

La licence accueille un nombre d'étudiants plutôt restreint : ils n'étaient que 15 en 2013-2014, effectif maximum de ces quatre dernières années. Si ces promotions sont plus importantes que celles enregistrées au préalable (seulement neuf étudiants en 2012-2013), leur nombre ne parvient pas à véritablement décoller. Seulement 10 étudiants ont été inscrits en 2017-2018, dont seulement trois en formation continue. L'équipe est cependant consciente de la nécessité de mieux communiquer sur la formation pour réussir à la faire progresser. Cette communication doit se faire à la fois vers les étudiants et vers les entreprises afin de conclure davantage de CP. Il est à noter que la LP enregistre chaque année un nombre important de VAE : 15 en 2015, 17 en 2016, 12 en 2017.

L'attractivité de la formation est ambiguë. En effet, elle enregistre un nombre de candidatures, certes en hausse, mais qui reste relativement peu élevé : seulement 53 dossiers de candidature en 2017-2018, contre 30 en 2013. L'absence de pression concurrentielle devrait lui permettre d'attirer plus de candidats. Mais, en parallèle, il convient de noter qu'un nombre non négligeable de ces étudiants provient d'autres régions que des Hauts-de-France : c'était le cas de 53 % de la promotion en 2013-2014, et encore de près de 29 % en 2015-2016.

Ses promotions sont composées d'étudiants aux profils relativement variés : si les candidats titulaires de diplôme universitaire de technologie (DUT) sont majoritaires, la formation accueille aussi une proportion non négligeable de brevet de technicien supérieur (BTS), les étudiants provenant de deuxième année de licence (L2) étant très rares en revanche. Il est appréciable là encore que les origines des étudiants venant de ces filières soient indiquées de façon assez précise.

Concernant le suivi des diplômés, il est fait mention d'évaluations pilotées par les services centraux de l'Université et également de la réalisation d'un suivi en interne (notamment avec la création d'un fichier de suivi des étudiants). Ce suivi est un élément remarquable, car il montre le souci de l'équipe d'évaluer de près cette insertion (et de façon qualitative) et de rester au contact avec leurs anciens. Cependant, n'ont été transmises que les données d'insertion des diplômés à six mois sans aucune mention des enquêtes réalisées par l'Université de Lille. Étant donnés les effectifs réduits des promotions, les résultats sont délicats à analyser. On constate tout de même que le taux de retour à six mois est satisfaisant : il était de 40 % pour la promotion 2014, de 84 % pour celle de 2015 et de 71 % pour celle de 2016. Le taux d'insertion professionnelle est en nette progression : il était de seulement 33 % pour la promotion diplômée en 2014, de 36 % pour celle de 2015 et de 60 % pour celle de 2016. Il convient cependant de le faire encore progresser et de surveiller le taux de poursuite d'études. S'il est appréciable que soient renseignés les types de postes occupés par les diplômés, la durée de leur recherche d'emploi, la localisation de leur emploi (informations qui permettent de voir la cohérence avec les compétences développées et les métiers visés), il est regrettable que les données de suivi à plus long terme ne soient pas communiquées, ni le niveau de rémunération, ni le type de contrat de travail signé (contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, service civique, etc.).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un positionnement différencié, car généraliste et axé autour des problématiques de la sécurité privée et publique.
- Une équipe pédagogique riche de l'intervention de nombreux professionnels « cœur de métier ».
- Un pilotage de la formation rigoureux qui démontre sa proximité avec les étudiants (suivi qualitatif de l'insertion, de la formation...).
- Des compétences et des métiers visés clairement identifiés.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs de promotion réduits.
- Proportion faible des contrats de professionnalisation.
- Attractivité demeurant faible.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette licence professionnelle apparaît comme une formation plutôt solide et bien positionnée dans son environnement régional, voire national, du fait de son orientation sur les problématiques de sécurité privée et publique (qui donne donc droit aux diplômés à la carte professionnelle du secteur). Les informations fournies démontrent un pilotage rigoureux, à l'écoute des problématiques des étudiants et des professionnels, soucieux de la qualité de la formation et de l'insertion de ses diplômés. L'équipe pédagogique est riche dans la mesure où elle intègre des enseignants-chercheurs mais également un grand nombre de professionnels du secteur. Il semble que les efforts doivent se concentrer à la fois sur l'amélioration de l'attractivité de la licence professionnelle (afin de recevoir davantage de candidatures et de pouvoir accueillir des promotions un peu plus nombreuses), et sur le renforcement de ses liens avec les structures professionnelles pour développer le nombre de contrats de professionnalisation à proposer à ses candidats. Comme indiqué dans les perspectives d'évolution de la formation, une ouverture en apprentissage pourrait également être pertinente pour développer ces aspects. Les responsables de la formation doivent continuer à être vigilants quant au taux de poursuite d'études. Enfin, un renforcement de son ancrage international pourrait sans doute être envisagé, avec par exemple, des enseignements d'anglais sur l'ensemble de l'année, une sensibilisation aux dimensions internationales des problématiques de sécurité (d'autant plus en raison de sa proximité avec la Belgique et l'Angleterre), et une incitation plus importante auprès de ses étudiants pour passer une certification linguistique.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE TECHNICO-COMMERCIAL

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Technico-commercial*, parcours *Transport et logistique* de l'Université de Lille (Institut universitaire technologique – IUT de Roubaix) est une formation qui destine ses étudiants aux métiers commerciaux en lien avec la prestation de services logistiques, en les formant principalement à la négociation-vente. Créée en 2003 (en collaboration avec le groupe de formation Promotrans), elle bénéficie d'un partenariat de l'IUT avec l'École des douanes de Tourcoing. Délivrée en présentiel, cette formation accueille des étudiants en cycle initial classique et en formation continue (FC) en contrat de professionnalisation (CP). Les cours ont lieu à l'IUT de Roubaix.

### ANALYSE

Finalité
La LP <i>Technico-commercial</i> , parcours <i>Transport et logistique</i> comporte des enseignements théoriques et une dimension professionnelle (projet professionnel en présentiel en cours et expérience professionnelle en entreprise). Elle se concentre sur la dimension commerciale des activités logistiques et développe ses enseignements principalement autour des outils logistiques, des techniques commerciales et des outils de management (gestion financière, techniques quantitatives de gestion, etc.). Les compétences liées à chaque enseignement sont clairement renseignées et correspondent aux métiers visés directement par la formation (agent gestionnaire de commandes, agent commercial du transport, technicien de vente du transport, conseiller commercial, assistant au service client, assistant responsable du service client, etc.). La liste des compétences, très succincte, proposée dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), se concentre autour de la prospection, de la négociation, de la construction et de la vente aux clients. Les enseignements portant sur la compréhension de l'environnement économique, international et juridique de ces métiers, nécessaires pour pouvoir appréhender leur dimension stratégique et pouvoir évoluer sur des métiers comme chef de service, directeur commercial, responsable grands comptes, sont très réduits dans la maquette de la formation.
Positionnement dans l'environnement
De par sa spécificité, la LP apparaît comme unique au niveau régional et complémentaire avec l'offre de formation disponible sur cette thématique logistique. Cependant, force est de constater que, même si les

orientations des différentes LP proposées sur ce territoire des Hauts-de-France ne sont pas totalement identiques (LP *Organisation des transports, gestion de flux et des stocks, gestion des entrepôts* à Dunkerque ; LP *Logistique globale* à Valenciennes ; LP *Logistique et distribution* à Tourcoing ; LP *Logistique et pilotage des flux* à l'Institut catholique de Lille), elles peuvent s'avérer fortement concurrentes auprès d'un public désireux d'évoluer dans ce secteur. Cette concurrence peut d'ailleurs expliquer le fort taux de désistement des candidats et la faible attractivité du diplôme.

Compte tenu de la forte dynamique en termes de distribution et de vente à distance de grands groupes présents sur le domaine, on peut évaluer positivement les débouchés que cette LP peut offrir à ses étudiants. Cependant, son intégration dans ce tissu économique n'est pas clairement démontrée. Il n'est en effet indiqué aucune structure partenaire incontournable ou historique, aucune liste détaillée des entreprises accueillant les étudiants en stage et/ou en contrat de professionnalisation (seuls neuf exemples sont donnés). Il apparaît qu'aucune convention formalisée n'ait été actée. Par ailleurs, la liste des intervenants professionnels dans la formation ne compte que trois personnes issues de ce tissu socio-économique et il s'avère que le nombre de contrats de professionnalisation (CP) signés chaque année décroît pour ne concerner en 2016-2017 que trois étudiants. Toutes ces informations donnent à penser que les liens avec cet environnement professionnel ne sont pas assez étroits (malgré l'enquête auprès des entreprises réalisée chaque année pour recenser leurs besoins). Il est fait mention d'une collaboration avec le Groupe Promotrans lors de la création de la formation, sans autre information sur ce partenariat. Il est mentionné un partenariat entre l'IUT et l'École des douanes de Tourcoing qui semble se concentrer sur l'intervention de deux personnes de cette école dans La LP.

Même si la dimension « recherche » n'est pas prioritaire dans le fonctionnement d'une LP, on peut regretter le peu de lien entretenu par cette formation avec son environnement scientifique : un seul enseignant-chercheur (EC) maître de conférences (MCF) y intervient et les passerelles avec les thématiques développées au sein de l'équipe de recherche MERCUR (*Marketing, E-commerce, Retailing, Consumption, Ubiquity Research Center*) rattachée au laboratoire LSMRC (*Lille School of Management Research Center*, équipe d'accueil 4112) ne sont pas évoquées. La dimension internationale est peu développée, ce qui peut s'expliquer par les modalités de formation choisies.

### Organisation pédagogique

La LP est proposée selon un modèle qui alterne deux jours et demi en formation à l'IUT (jeudi, vendredi et samedi matin) et trois jours en entreprise (lundi, mardi et mercredi). La formation comporte cinq unités d'enseignement (UE) théoriques (UE1 et UE5 : *Environnements économique et juridique de la logistique et des transports* ; UE2 : *Outils pour la logistique, le transport et la vente* ; UE3 : *Techniques commerciales et outils* ; UE4 : *Outils et communication*) et de deux UE de professionnalisation (UE6 : *Stage ou activités en entreprise* ; UE7 : *Projet tutoré*), en tronc commun obligatoire sans parcours spécifique.

Comme mentionné préalablement, on peut également s'interroger sur la faiblesse des volumes horaires de matières pourtant cruciales en termes de compréhension de l'environnement économique et légal de ces activités logistiques : le droit des contrats ne représente par exemple que 20 heures de cours et le commerce international que 16h. Il est ainsi relativement difficile d'apprécier la logique chronologique et progressive de la formation. En outre, la provenance des étudiants de filières différentes semble nécessiter, dans certains cas, la mise en place de parcours différenciés et/ou de remises à niveau. On peut regretter que ces dispositifs ne soient pas détaillés.

Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques, comme l'est le processus de validation des acquis de l'expérience.

La professionnalisation est bien présente dans cette licence grâce à de nombreux dispositifs : la présence de quelques intervenants professionnels dans les enseignements, une pédagogie fondée sur des méthodes innovantes (modules proposés sous forme de jeux d'entreprise ou utilisant la pédagogie inductive, etc.), un projet tutoré en groupe pendant l'année (de 150h soit 25 % de la maquette), un stage (de 75 jours minimum) pour les étudiants en formation initiale (FI) classique ou une alternance sur toute l'année pour les CP. Il est appréciable de constater qu'une attention particulière est donnée aux définitions des missions dans le cadre de ces deux derniers dispositifs avec un accompagnement important des étudiants quant à leur réalisation et leur restitution (des informations sont fournies concernant les attendus en termes de rapport et de soutenance).

Concernant la place du numérique, les étudiants bénéficient du module *Informatique de la logistique et du transport*, mais il ne représente que 20h de cours. En dehors de ce module, il semble que l'intégration du numérique soit faible. Dès lors que des formations permettant la certification informatique et internet (C2i) sont proposées aux étudiants, il peut être regretté que la formation n'encourage pas davantage ses étudiants à obtenir cette certification.

Concernant la place de l'internationalisation, celle-ci s'avère également très faible par rapport à l'environnement international des métiers de la logistique. La formation ne propose qu'un module d'anglais uniquement sur un semestre et un cours de *Commerce international*. De plus, si l'IUT offre la possibilité de préparer le TOEIC (*Test of English for International Communication*), il est dommage que la formation n'encourage pas davantage ses étudiants à passer cette certification. Si la formation accepte la mobilité entrante (deux étudiants étrangers ayant intégré la formation en 2017), la mobilité sortante n'est pas envisageable en raison du rythme d'alternance. La préparation des étudiants au contexte international des débouchés visés est donc plutôt limitée.

### Pilotage

Concernant l'équipe pédagogique, il est appréciable que près de 43 % des cours soient dispensés par les enseignants de l'IUT. Ceci démontre l'implication de l'équipe dans la formation. Cependant, il convient de noter qu'un seul EC intervient dans cette formation à hauteur de 15,5 % des heures (il s'agit de surcroit d'un EC non spécialiste des compétences « cœur de métier »). On peut donc regretter la faible implication des EC dans la formation et les faibles liens avec les activités scientifiques au sein des laboratoires correspondants. L'implication des professionnels dans les enseignements pose également question. Certes, il apparaît que la part des enseignements faits par des professionnels est de 55,5 %, ce qui est positif pour une LP. Plus particulièrement, les enseignants-chercheurs associés et invités (PAST) de l'Université de Lille assurent 29,7 % des enseignements et les professionnels extérieurs assurent 25,7 % des enseignements. Ces derniers ne sont que cinq à intervenir dont deux font partie de l'École des douanes.

Les réunions sont régulières pour assurer un pilotage de qualité de la formation. Il est fait mention de trois réunions annuelles minimum de l'équipe pédagogique : une réunion de début d'année et deux réunions de jury pour statuer sur les résultats des étudiants auxquelles peuvent s'ajouter des réunions liées à la promotion de la formation. La LP organise deux réunions par an du conseil de perfectionnement réunissant huit personnes (deux enseignants, un PAST, trois professionnels et deux étudiants ; un compte-rendu est fourni, mais ce dernier s'avère vraiment succinct alors que les problématiques qui y ont été abordées sont centrales).

Un « livret entreprise » est délivré à chaque étudiant pour lui indiquer les compétences à acquérir durant sa formation et servir de guide d'évaluation pour son tuteur professionnel et son tuteur IUT. Une fiche de liaison « entreprise-IUT » est également disponible pour permettre à l'étudiant de faire des bilans réguliers. Concernant l'évaluation de la formation par les étudiants, on peut regretter que seule une évaluation très générale soit donnée (choix entre « satisfait » et « pas satisfait »), et qu'aucune information concernant l'évaluation des enseignements et des différentes caractéristiques de la formation par les étudiants ne soit fournie. Enfin le supplément au diplôme mentionne une dénomination différente (LP « *Commerce option Technico-commercial transport et logistique* ») de celle apparaissant sur la fiche RNCP (« LP *Technico-commercial transport et logistique* »), aucune de ces dénominations n'étant conforme à la nomenclature des LP en vigueur.

### Résultats constatés

Concernant les effectifs, ils sont à la fois en régression depuis cinq ans et très réduits : les promotions étaient de 17 étudiants aux rentrées 2012 et 2013, 15 en 2014, 14 en 2015, et seulement 13 étudiants en 2016. Parallèlement, le nombre d'étudiants inscrits en CP est également en baisse : ils représentaient 30,7 % des effectifs en 2016 (seulement trois étudiants) contre 53 % en 2013. Il est fait mention de la volonté d'ouvrir un groupe en apprentissage, sans plus d'information. Aucun élément d'analyse n'est fourni, mais il est possible d'y voir un signe d'une insuffisante intégration de la formation au sein de son tissu socio-économique et d'une faible attractivité. Certes, il apparaît que le nombre de dossiers de candidatures reçus est en hausse, mais il s'agit d'une progression très relative, car la formation n'a en fait enregistré que 21 dossiers supplémentaires reçus sur quatre années (ils sont passés de 55 en 2013 à 76 en 2017). Ils sont également à relativiser en raison du fort taux de désistement que connaît la formation sur ces candidatures : en 2016, 55,7 % des candidats postulant ont retiré leur candidature et ils étaient encore 27,6 % à le faire en 2017. Le taux de sélectivité est donc plutôt faible (plus de 77 % des dossiers ont été acceptés en 2017). L'analyse des taux de réussite est également problématique : en effet, alors que les promotions sont de taille réduite, les taux de réussite sont relativement faibles (seulement 43 % en 2015-2016, soit 6 étudiants sur 14 ; 61 % en 2016-2017, soit 8 étudiants sur 13). Ces résultats peuvent donc questionner la sélectivité mise en œuvre, les liens avec les entreprises (puisque certains étudiants abandonnent faute de CP) et l'attractivité générale de la licence professionnelle. Il est fait mention d'une augmentation des dossiers en provenance de plusieurs régions de France, sans que celles-ci ne soient indiquées. Huit demandes de validation d'acquis de l'expérience (VAE) ont été traitées entre 2013 et 2017 et trois demandes de validation des acquis professionnels (VAP) ont été reçues.

Les promotions de cette LP sont composées d'étudiants venant très majoritairement de BTS (brevet de technicien supérieur) : ils représentaient environ 77 % de la promotion en 2016-2017. Il est à regretter que les origines des étudiants venant de ces filières ne soient pas données de façon plus précise afin de véritablement pouvoir évaluer la diversité des profils recrutés. La part des DUT (diplôme universitaire de technologie) et des étudiants de deuxième année de licence (L2) est donc particulièrement faible.

Concernant le suivi des diplômés, il est fait mention d'évaluations pilotées par les services centraux de l'Université à 9 mois et 30 mois, mais également d'enquête à 6 et 12 mois. Cependant, n'ont été fournis que les résultats des enquêtes à 30 mois. Ceci est regrettable, notamment pour interpréter le taux de poursuite d'études directement à la sortie de la LP. Il convient tout d'abord de noter que les taux de réponse à ces enquêtes sont relativement faibles : ils n'ont été que de 47 % pour la promotion 2013-2014, 60 % pour la promotion 2014-2015 et seulement 35,7 % pour celle de 2015-2016 (soit cinq répondants). Il semble que le lien ne soit pas maintenu avec les promotions pour les inciter à répondre. Étant donné les effectifs très réduits, les résultats obtenus sont très difficiles à interpréter. De plus, si à 30 mois, les chiffres peuvent paraître relativement satisfaisants en termes d'insertion professionnelle (avec une moyenne de 81 % de diplômés en emploi 30 mois après leur fin de LP), on ne peut évaluer si elle est due à une poursuite d'étude dans les deux années suivant la LP ou si elle est due véritablement à la formation LP sans poursuite d'études. Il aurait été bon d'indiquer les postes effectivement occupés directement à la sortie de la LP (aucune information d'ordre qualitatif n'est fournie pour vérifier la conformité des postes avec ceux indiqués dans la fiche RNCP). Il conviendrait également de connaître le niveau de rémunération, le type de contrat de travail signé (contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, service civique...) pour gagner en suivi sur l'insertion. Les données en termes de poursuite d'études sont également impossibles à analyser : si elles apparaissent presque nulles à 30 mois, elles pourraient être plus importantes en étant mesurées à 9 ou 12 mois afin d'appréhender les étudiants partants en formation master. Malgré ces informations lacunaires, on peut remarquer qu'il est fait mention à la fois des exigences en hausse des entreprises qui demandent des qualifications de plus en plus élevées et des difficultés posées par la poursuite d'études. Il semble donc que les étudiants se tournent de plus en plus vers des formations complémentaires pour répondre à ces besoins.

## CONCLUSION

### Principal point fort :

- Une LP fondée sur une thématique « transport et logistique » porteuse dans un environnement socio-économique local, national, voire international dynamique.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs limités et, de surcroît, en baisse.
- Absence d'enseignant-chercheur en *Sciences de gestion* dans l'équipe pédagogique.
- Taux de réussite trop faible notamment depuis deux ans.
- Des liens avec le tissu socio-économique insuffisants.
- Une absence d'informations sur les enquêtes d'insertion.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette licence professionnelle apparaît fragile tant en termes d'intégration dans son environnement professionnel, d'effectif et de réussite. Même si les compétences à acquérir sont définies et si la formation met à disposition des étudiants de nombreux outils pour les aider dans cette acquisition de compétences et dans sa restitution, elle doit impérativement restructurer les compétences clés et les enseignements correspondants pour définir un positionnement clair et différencié par rapport aux formations en logistique de la région, et adopter une dénomination conforme à la nomenclature des LP en vigueur. Elle pourrait jouer sur une dimension internationale plus importante pour se différencier et devenir plus attractive (par exemple, en proposant de l'anglais sur les deux semestres, en proposant un autre enseignement sur la dynamique internationale de la logistique, voire en

proposant un cours de négociation en anglais). Elle pourrait également inciter davantage ses étudiants à passer une certification linguistique. Sur cette base, il pourrait être intéressant de communiquer davantage auprès des publics de L2 et de DUT afin d'élargir ses bassins de recrutement au-delà des BTS. Elle pourrait également chercher à enrichir ses relations avec les entreprises de son environnement, au demeurant dynamique, afin de multiplier les points de contact avec elles pour développer le nombre de contrats de professionnalisation (et de contrats d'apprentissage si le dispositif est effectivement mis en place) à proposer à ses étudiants. Pour défendre sa capacité à insérer professionnellement ses étudiants, elle devrait veiller à suivre et connaître précisément l'insertion professionnelle immédiate de ses diplômés.

Enfin, il serait utile de rééquilibrer son équipe pédagogique au profit des enseignants-chercheurs en *Sciences de gestion*. Ces recommandations sont en phase avec les axes de progrès identifiés mais guère étayés au niveau de leur mise en œuvre.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master Comptabilité, Contrôle, Audit (CCA) est porté conjointement par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) et par la Faculté de Finance, banque, comptabilité (FFBC). Il permet de former des étudiants en formation initiale, en contrat de professionnalisation (groupes gérés par la FFBC) ; et en formation continue et apprentissage (groupes gérés par l'IAE). La mention ne comporte pas de parcours mais il semble exister des systèmes d'options et de ce fait des programmes différents entre les formations de l'IAE et de la FFBC. Le master est également délocalisé au Maroc et en Algérie (parcours portés par la FFBC).

### ANALYSE

Finalité
<p>Le principal objectif de cette formation est de préparer les étudiants à exercer les métiers d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, et plus globalement, les métiers de la comptabilité, du contrôle de gestion et de la finance.</p> <p>Les connaissances apportées sont techniques, théoriques, managériales et méthodologiques. Les modalités de diffusion des compétences et objectifs visés sont classiques. La formation propose une approche par blocs de compétences qui sont en lien avec le diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG) pour lequel elle donne l'équivalence à cinq des sept unités d'enseignement (UE).</p> <p>La formation est délocalisée au sein de l'Ecole supérieure Algérienne des affaires et au Maroc (délocalisations portées par la FFBC). Les délocalisations s'appuient sur des accords gouvernementaux et sur la Chambre de commerce d'Agadir. Cependant, le dossier ne comporte pas d'information sur les spécificités des modalités de pilotage et de fonctionnement notamment les critères de sélection des étudiants alors même que le diagnostic fait état d'une formation extrêmement délicate à déployer dans un cadre international.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La formation est clairement positionnée et adossée au référentiel du DSCG. Le master CCA est proposé par trois universités au sein de la région des Hauts-de-France, mais les débouchés restent très importants. Quelques préparations privées spécifiques au DSCG existent également dans des lycées et en écoles de commerce.</p> <p>Les partenariats avec les acteurs économiques sont très nombreux mais le contenu et la forme de ces</p>

partenariats n'est pas totalement explicitée dans le dossier : les acteurs économiques interviennent fréquemment dans la formation au travers des enseignements et de conférences métiers mais, les apports pour les étudiants ne sont pas développés. Il semble également que certaines conférences ne soient organisées qu'au profit des étudiants de la FFBC ou de l'IAE, ce qui est difficilement compréhensible pour une mention mono-parcours.

La place de la recherche est bien mise en valeur via la participation des enseignants-chercheurs (24 interviennent, soit à l'IAE, soit à la FFBC) rattachés à deux laboratoires : Recherche Interdisciplinaire en Management et Économie et Lille School Management Research Center. Les étudiants sont différemment formés à la recherche selon qu'ils sont rattachés à la FFBC (cours de formation à la recherche intégré à leur cursus en première ou deuxième année de master (M1 ou M2) ou à l'IAE (suivi d'une « option » correspondant au parcours *Expertise et recherche en finance comptabilité et contrôle du master Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)*). A la lecture du dossier, le comité ne sait pas si cette option permet de capitaliser des ECTS, de se substituer à d'autres enseignements ou permet l'obtention d'un double diplôme CCA et CGAO. Il apparaît également que les programmes pédagogiques sont différents selon le lieu de formation et cela alors qu'il s'agit d'une mention mono-parcours.

La formation valorise la mobilité sortante et entrante mais très peu d'étudiants internationaux, hormis ceux de la francophonie, candidatent à ce master. La mention offre deux délocalisations qui devraient faire l'objet d'une grande vigilance quant aux objectifs et contenus pédagogiques du fait des dispenses accordées aux UE du DSCG.

### Organisation pédagogique

La formation en M1 est organisée autour d'un tronc commun avec la mention CGAO au sein de l'IAE et avec la mention Finance au sein de la FFBC. Il est surprenant que, pour une mention mono-parcours, il existe deux formations proposées au sein d'une même université avec des mutualisations avec des mentions de master différentes. Il semblerait plus logique de trouver des synergies et mutualisations entre les deux sites.

Les membres de l'équipe pédagogique sont, soit rattachés à la FFBC, soit à l'IAE : il n'existe pas de mutualisation des enseignements. Il apparaît ainsi qu'à la FFBC le poids des enseignants-chercheurs est très satisfaisant (380 heures en M1 et 300 heures en M2, soit 70 % du volume horaire des enseignements en moyenne sur les deux ans) tandis qu'à l'IAE leur poids est plus faible (140 heures en M1 et 80 heures en M2 soit 22 % en moyenne sur les deux ans). Seize pour cent des cours sont assurés par des enseignants du second degré détachés dans le supérieur (professeurs agrégés - PRAG) et le reste par des professionnels ou des enseignants du second degré en poste en lycée. Par ailleurs, ces informations ne semblent pas concerner les délocalisations au Maroc ou en Algérie pour lesquelles aucune information n'est fournie sur l'équipe pédagogique.

La professionnalisation est très présente grâce à la présence d'intervenants professionnels. Les étudiants peuvent s'appuyer sur de nombreux outils dans la recherche de stage comme une plateforme de dépôts d'offres de stage. Les étudiants réalisent un stage de deux mois minimum la première année et trois mois minimum la seconde année ce qui est peu à un niveau master.

Les étudiants peuvent préparer la certification informatique et internet (C2i). La place accordée au numérique est classique. Les enseignements en anglais sont peu développés alors même que la profession s'internationalise de plus en plus. La mobilité sortante est encouragée avec la possibilité de partir à l'étranger pour un stage, un contrat d'étude ou un semestre.

### Pilotage

Les modalités de pilotage sont distinctes selon les sites de la formation. Pour la FFBC il se concrétise par un Conseil des études et du perfectionnement auquel participent tous les acteurs intéressés, dont les étudiants sans pour autant que le comité sache si les étudiants des délocalisations au Maroc ou en Algérie sont représentés et si le conseil de perfectionnement s'empare également des problématiques liées aux spécificités de ces délocalisations. Pour l'IAE, le pilotage est centralisé au sein de la Commission pédagogique paritaire permettant de piloter spécifiquement l'apprentissage. Il n'existe donc pas de pilotage commun à la mention.

La formation fait l'objet d'auto-évaluation. Il n'est pas précisé si l'évaluation des enseignements est une donnée exploitée par le Conseil de perfectionnement (ou ce qui en tient lieu) pour identifier des axes d'amélioration.

Les modalités d'évaluation sont clairement identifiées, validées et diversifiées. L'accent est mis à la place de la note de stage et de mémoire en raison de l'importance de la professionnalisation dans cette formation.

La fiche répertoire national des compétences professionnelles (RNCP) est conforme aux exigences et aux

spécificités de la formation. Elle reprend l'approche par les compétences en cours de déploiement au sein de l'Université de Lille.

Les modalités de recrutement (admissibilités sur dossier et entretiens) sont clairement énoncées, sauf en ce qui concerne les délocalisations au Maroc et en Algérie.

L'aide à la réussite est d'abord fondée sur l'organisation de la formation en petits groupes. Les stages et les contrats d'apprentissage font également l'objet d'un suivi personnalisé.

### Résultats constatés

Les données utilisées proviennent de l'Observatoire de l'IAE et de la FFBC. Les indicateurs sont harmonisés par l'Observatoire de la direction des formations de l'Université de Lille. Les résultats ne sont développés que pour la FFBC car les premiers résultats de la formation dispensée à l'IAE ne sont pas encore disponibles les premiers diplômés étant issus de la promotion 2016-2017.

Le premier point mis en valeur dans le dossier est la part des alternants, 40 % sur 2016-2017. Ce point permet de répondre spécifiquement aux attentes du marché du travail.

Les inscriptions sont stables (la décomposition par sites lillois n'est pas donnée alors qu'il s'agit d'un niveau d'information qui aurait été utile à l'analyse de cette mention) en M1 : 121 en 2013-2014 et 130 en 2016-2017 ; mais en diminution en M2 : 154 en 2013-2014 contre 103 en 2016-2017. Les taux de réussites sont également stables puisqu'environ 80 % des étudiants de M1 obtiennent le M2 depuis 2013. Le taux de réussite est de 95 % en 2016-2017. Ces données sont produites pour les deux sites et ne permettent donc pas une analyse différenciée. Ces effectifs et indicateurs ne semblent pas couvrir les délocalisations au Maroc et en Algérie.

L'indicateur le plus intéressant pour la formation est celui lié à la recherche d'emploi, moins de 3 mois et pour 80% des cas avec un premier emploi stable. Les étudiants s'insèrent à 60 % dans la région des Hauts-de-France, 20 % en région parisienne et le solde en région. Le taux de réussite annoncé au DSCG est de 55% sans que le comité sache si ce taux concerne aussi les délocalisations et sont valables pour les deux sites lillois.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un bon taux d'insertion professionnelle.
- Une bonne déclinaison de la formation selon les profils des étudiants (formation initiale, formation continue, apprentissage, contrat de professionnalisation).

### Principaux points faibles :

- Une absence de pilotage global de la mention.
- Une coexistence de deux parcours distincts de formations au sein d'une même université.
- Un manque de pilotage des délocalisations et de maîtrise du contenu des programmes délocalisés.
- Une relative faiblesse de la durée minimale des stages.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le contexte de fusion des universités lilloises est une opportunité pour cette formation car elle pourrait permettre de profiter de synergies, de mutualiser les enseignements et les équipes enseignantes, voire de mettre en commun le vivier d'intervenants professionnels.

Le pilotage des délocalisations doit être précisé (le nombre d'enseignants-chercheurs en gestion intervenant dans ces délocalisations, le volume des heures assurées, le nombre d'étudiants inscrits, le nombre de diplômés

réussissant les UE du DSCG, etc.) et examiner au vu des équivalences que ce diplôme donne par rapport au DSCG si ces délocalisations ne devraient pas porter sur des mentions moins sensibles.

L'internationalisation de la formation pourrait se faire par une place plus grande accordée aux enseignements de spécialité en anglais (au-delà des heures de langue vivante qui sont conséquentes) ou par le biais de mobilités stages à l'étranger ou de mobilités études. Concernant les stages une durée minimum de deux mois et de trois mois semble faible et pourrait être allongée en M2.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO) est articulé autour de trois parcours : Audit comptable et financier (ACF) ; Audit interne, conseil et contrôle (AICC) ; Etudes recherches en finances et comptabilité (ERFC) proposés au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université de Lille et d'un parcours Organisation, gestion, contrôle (OGC) proposé au sein de la Faculté des sciences économiques et sociales (FSES).

Cette mention accueille des étudiants en formation initiale, formation par alternance et en formation continue et vise à apporter les connaissances et compétences permettant aux diplômés d'occuper des fonctions de contrôleur de gestion, de contrôleur budgétaire, de contrôleur financier, d'auditeur interne et d'auditeur financier, de spécialiste du conseil ou d'entreprendre des études doctorales.

### ANALYSE

Finalité
Les finalités aussi bien scientifiques que professionnelles du master sont clairement expliquées et sont en parfaite cohérence avec les attentes de ce type de formation. Ce master permet d'apporter des compétences et connaissances dans différents domaines du contrôle et de l'audit des organisations. Les enseignements dispensés ainsi que les compétences visées qui sont clairement explicitées dans chacun des parcours (ACF, AICC et ERFC) et les métiers visés à l'issue de ces parcours sont en cohérence avec la formation dispensée.
Le parcours OGC interroge car ses objectifs en termes de débouchés professionnels sont identiques à ceux des parcours ACF et AICC et aucun élément ne permet de justifier qu'un parcours propre à une discipline des sciences de gestion soit effectuée dans une faculté de Sciences économiques et sociales. De même, le contenu des enseignements de ce parcours est généraliste et éloigné des objectifs indiqués, ainsi que des métiers visés surtout en ce qui concerne les enseignements dispensés par les enseignants-rechercheurs exclusivement économistes. Les compétences visées pour ce parcours ne sont pas précisées.
Positionnement dans l'environnement
Le master évolue dans un environnement académique où il existe de nombreuses formations comparables en contrôle de gestion et audit proposées par d'autres institutions aussi bien publics (Institut d'administration des

entreprises (IAE de Valenciennes) que privés (SKEMA Lille, École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC), IESEG School Of Management). Cette pluralité d'offres n'entame en rien l'attractivité du master comme en témoigne les effectifs. Ce master a bien toute sa place.

Le master CGAO de façon globale bénéficie d'un fort adossement à la recherche qui se caractérise, pour les parcours (ACF, AICC et ERCF), par la présence d'enseignants-chercheurs (cinq professeurs et huit maîtres de conférences) en sciences de gestion membre de l'équipe pédagogique et affiliés au RIME Lab (Recherche interdisciplinaire en management et économie) dont les travaux de l'axe Gouvernance, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit viennent nourrir les connaissances diffusées dans le cadre de la formation. De même, les étudiants en première année de master (M1) produisent un mémoire de recherche pour lequel ils sont encadrés par des enseignants-chercheurs. Ils s'appuient pour ceux qui sont en alternance sur le terrain offert par leur entreprise et pour ceux en formation initiale, sur les différentes bases de données (Factset, BoradEx, Atares, etc.).

Le parcours OGC bénéficie d'un adossement à la recherche du fait que, les enseignants-chercheurs qui interviennent dans la formation sont membres d'une Unité mixte de recherche (UMR) du Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Si un tel rattachement est intéressant, le comité peut néanmoins regretter qu'aucun enseignant-chercheur en sciences de gestion n'intervienne dans ce parcours. Ceci constitue un point faible car les recherches de ces équipes sont éloignées des objectifs de la formation. De ce fait, l'attachement concret à la recherche en sciences de gestion de ce parcours est faible.

Le master bénéficie de bonnes relations avec les acteurs du monde socio-économique et socio-professionnel. Les entreprises partenaires recrutent des apprentis, des stagiaires ou des stagiaires de la formation continue. Le comité peut regretter que ses partenariats ne donnent pas lieu à une formalisation. De même, le master a des liens forts avec des associations professionnelles (Institut français de l'audit et du contrôle internes) et est membre de l'Association des masters CGAO.

La formation n'a pas de partenariat international clairement identifié. Elle ne fait l'objet d'aucune délocalisation. La formation accueille cependant des étudiants en mobilité entrantes pour les parcours ACF et AICC.

### Organisation pédagogique

Le master CGAO est articulé autour d'un tronc commun (quatre unités d'enseignement (UE) au premier semestre et cinq UE au deuxième semestre) entre les parcours AICC et ACF ainsi qu'avec les masters Comptabilité Contrôle Audit (CCA) et le parcours Maîtrise des sciences de gestion (MSG) Finance et Développement de l'entreprise du master Finance de l'IAE Lille. Aux troisième et quatrième semestres, chacun des parcours est bien distinct. Cette organisation des enseignements permet une spécialisation progressive. Cette spécialisation est en cohérence avec les attentes en termes de compétences acquises. Les parcours AICC et ACF sont proposés en formation initiale et en formation par alternance en M1, tandis qu'en deuxième année de master (M2), ils sont proposés exclusivement en formation par alternance et en formation continue. Le parcours ERCF est proposé uniquement en formation initiale. L'organisation de ces différents parcours est de ce point de vue très satisfaisant.

Le parcours OGC, est proposé en M1 uniquement en formation initiale et en M2 en formation par alternance et en formation initiale. Le dossier ne fournit pas d'information sur les formations avec lesquelles il a un tronc commun. Ce tronc commun semble n'avoir aucun lien avec les parcours AICC et ACF. Il semble y avoir dans les faits une étanchéité entre les parcours (AICC, ACF et ERCF) de l'IAE Lille et le parcours OGC proposé par la Faculté des sciences économiques et sociales (FSES) : ces parcours sont organisés de manière complètement différente et sans réelle coopération entre les équipes pédagogiques ce qui n'est pas cohérent car ils sont rattachés à la même mention.

Le rythme de l'alternance dans les différents parcours du master CGAO est satisfaisant tout comme le temps de présence en entreprise qui permet l'acquisition de réelles compétences professionnelles. Le comité note la mise en place de dispositifs qui semblent satisfaisants pour permettre aux étudiants ayant des contraintes particulières de suivre la formation.

Les dispositifs numériques déployés sont classiques et la place de l'international est relativement faible ce qui s'explique par le rythme d'alternance ne facilitant pas les mobilités entrantes. Le comité relève tout de même des mobilités sortantes (30 % des inscrits depuis 2016). Des cours sont dispensés en anglais.

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) est satisfaisant. Il s'inscrit dans la politique volontariste souhaitée par la gouvernance de l'établissement et en comparaison à de nombreuses formations similaires, ceux présentés dans ce dossier montrent un dispositif qui fonctionne plutôt bien.

## Pilotage

L'équipe pédagogique du master CGAO pour les parcours AICC, ACF et ERCF est bien constituée, diversifiée et riche. Elle repose sur des enseignants-chercheurs et enseignants qui assurent 65 % du volume horaires des cours en M1 et 40 % en M2 et, des professionnels qui assurent 35 % du volume horaires des cours en M1 et 60 % en M2. Les professionnels intervenants sont compétents et disposent de l'expérience nécessaires car ils sont dans le cœur de métier des enseignements dispensés.

Si pour le parcours OGC, les professionnels intervenants, par leurs fonctions exercées, ont l'expérience et la compétence pour assurer les enseignements qui leurs sont confiés, il faut relever que l'équipe pédagogique ne comporte aucun enseignant-chercheur en sciences de gestion. De plus, ce parcours est piloté par un professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur (PRCE) en *Economie et gestion* pour le M1 et un professeur agrégé détaché dans le supérieur (PRAG) en *Economie et gestion* pour le M2. Cela n'est pas satisfaisant et pose la question de l'existence de ce parcours à un niveau master. L'absence d'information sur le volume horaire des enseignements effectués par chaque intervenant limite l'analyse.

La gouvernance de la formation est globalement satisfaisante pour les parcours AICC, ACF et ERCF. Elle s'appuie sur une équipe pédagogique coordonnée par le responsable du master qui est professeur en sciences de gestion et des responsables de parcours qui sont des maître de conférences (MCF) en sciences de gestion.

Le pilotage des quatre parcours est réalisé via des réunions de l'équipe pédagogique et du conseil pédagogique paritaire réunissant des membres de l'équipe pédagogique et des étudiants de chacun des parcours. Il semble toutefois que ces réunions ne soient pas communes entre les parcours portés par l'IAE et celui porté par la FSES. Ceci conduit à conclure que le pilotage global de la mention n'est pas satisfaisant.

Ces organes fonctionnent globalement bien comme l'atteste le compte rendu des parcours AICC, ACF et ERCF qui est fourni. Le dossier ne mentionne pas l'existence d'un conseil de perfectionnement pouvant intégrer des professionnels n'intervenant pas dans la formation pour les parcours AICC, ACF et ERCF tandis, qu'il indique l'existence d'un conseil de perfectionnement bien constitué pour le parcours OGC. Si le conseil de perfectionnement n'existe pas pour les parcours AICC, ACF et ERCF, sa mise en place devra être envisagée.

L'évaluation des connaissances et les règles d'attribution du diplôme sont classiques. Les enseignements font l'objet d'une évaluation par les étudiants. L'identification des compétences a été faite pour les trois parcours portés par l'IAE. Les modalités de suivi de l'acquisition de ces compétences ne semblent pas encore avoir été mises en place.

Le suivi des diplômés est effectué par les services centraux de l'établissement 30 mois après la fin des études. Le processus de recrutement des étudiants n'est pas clairement précisé. Il s'effectue sur la base d'un concours.

## Résultats constatés

Les effectifs sont globalement satisfaisants en M2 pour les parcours ACF (26 étudiants en 2016-2017) malgré une baisse de ceux-ci d'environ 50 % sur les quatre dernières années. Pour le parcours AICC, les effectifs se sont stabilisés autour de 24 étudiants. Au sein du parcours ERCF, le nombre d'étudiants est stabilisé à 12. Ce chiffre est conforme aux effectifs généralement relevés dans les parcours recherche. Les effectifs au sein du parcours OGC sont satisfaisants (45 étudiants en 2016-2017) et en hausse ces dernières années.

Les taux de réussite se situent, aux alentours des 75 % pour le parcours ACF, ceux du parcours AICC sont supérieurs à 90 %, l'information est manquante pour le parcours EFRC et enfin pour le parcours OGC il est de 90% environ. Ces taux sont globalement satisfaisants même si une attention particulière doit être portée au parcours ACF.

Le taux d'insertion pour les parcours ACF (autour de 95 % après 30 mois), AICC (autour de 100 % après 30 mois) sont très bons. Pour le parcours ERCF, le taux de poursuite en thèse est autour de 25 %. Ceci est conforme au niveau généralement observé dans d'autres parcours ou formations similaires. Pour les parcours AICC, ACF et ERCF proposés par l'IAE, l'insertion professionnelle est de qualité et le niveau des emplois occupés est conforme aux objectifs et aux finalités de la formation. L'ensemble est satisfaisant.

Le dossier ne contient pour le parcours OGC qu'une information parcellaire sur l'insertion des diplômés au travers de l'enquête menée par l'établissement à 30 mois, le taux d'insertion est d'environ 80 % à 30 mois.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une formation de bonne qualité et de bon niveau.
- Une équipe pédagogique de bonne qualité pour les parcours AICC, ACF et ERCF.
- Un taux d'insertion professionnel globalement satisfaisant.

### Principaux points faibles :

- Un manque de coordination globale dans le pilotage de la formation entre les spécialités AICC, ACF et ERCF d'une part et OGC d'autre part.
- Une absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion pour le parcours OGC.
- Un manque de légitimité du parcours OGC (contenu des enseignements au vu des métiers visés).
- Un taux de réussite relativement faible pour le parcours ACF.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention est globalement de bonne qualité et la cohérence entre les parcours AICC, ACF et ERCF est avérée et pertinente. Le master est attractif comme peuvent en témoigner les effectifs. L'équipe pédagogique est de bonne qualité et les taux d'insertion professionnelle sont satisfaisants et en lien avec les métiers visés.

Si le fonctionnement des trois parcours pilotés par l'IAE de Lille est satisfaisant, la place du parcours piloté par la FSES est davantage problématique. En effet, ce parcours ne présente pas de liens avec les autres parcours (pas de mutualisation, ni au niveau des équipes pédagogiques ou des enseignements de M1). De plus la légitimité scientifique et académique de ce parcours pose question de fait de l'absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et son pilotage par des enseignants du second degré, certes très investis, mais qui faute de faire de la recherche ne peuvent pas suffisamment ancrer ce parcours dans la recherche en contrôle de gestion. Ceci pose la question du rattachement de ce parcours et d'un possible rapprochement avec les parcours de l'IAE.

La faiblesse du taux de réussite de parcours ACF doit conduire à une réflexion sur la mise en place de dispositifs d'accompagnement. Un suivi plus précis par la composante des effectifs et de l'insertion professionnelle serait un outil précieux de pilotage pour l'équipe en place.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Créé en 2015, le master *Entrepreneuriat et Management de Projet (EMP)*, porté par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, regroupait deux formations d'une année (de niveau deuxième année de master (M2) et non rattachés à une première année de master (M1)) à cette date. Depuis septembre 2017, le master *EMP* se compose d'un M1 et propose en M2 deux parcours : le parcours *Management par projet (MPP)* et le parcours *Entrepreneuriat et management de l'innovation (EMI)*. Le M1 est destiné à conforter les capacités managériales et de gestion des étudiants leur permettant de s'orienter vers les deux parcours.

Le master est préparé en formation initiale à la fois sous statut d'étudiant classique et sous statut d'apprenti et en formation continue (50 % des effectifs). Les enseignements se font en présentiel. Le parcours *EMI* est délocalisé à Phnom Penh au Cambodge.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs du master sont clairement présentés pour chacun des deux parcours. La formation est généraliste mais avec un profilage axé soit sur le management de projet soit sur le management de l'innovation, ces deux profils nécessitant une certaine polyvalence. Cela présente un atout pour les entreprises qui s'inscrivent dans une dynamique de changement.</p> <p>Le master accueille des étudiants en formation initiale ou en alternance (contrat d'apprentissage) ou en formation continue. La formation continue occupe une place importante puisqu'elle représente environ 50 % des effectifs.</p> <p>La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) décrit les métiers auxquels préparent les deux parcours. La variété des emplois ou métiers est large et les organisations susceptibles d'accueillir les diplômés nombreuses et également variées.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le parcours <i>EMI</i> s'adresse plus particulièrement aux étudiants de l'IAE. En revanche, le parcours <i>MPP</i> s'adresse à des étudiants issus surtout d'autres composantes de l'Université de Lille (35 %) ou d'autres établissements (25 %).</p>

venus y chercher une double compétence. Ce deuxième parcours apporte donc une véritable plus-value aux étudiants de l'Université de Lille.

Sur le plan scientifique le master *EMP* semble bien ancré dans une recherche en entrepreneuriat menée à Lille dans le cadre de contrats régionaux ou avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Des travaux et publications récents d'intervenants du master et notamment de son responsable l'attestent. Dans le cadre de la recherche sur le management de projet, un partenariat international débouchant sur des publications a été développé avec l'Université Mohammed V de Rabat au Maroc de 2012 à 2016 et avec l'Université de Sibiu en Roumanie. Dans le parcours *MPP* du master, des formations à et par la recherche ont été mises en place avec par exemple la rédaction d'une thèse professionnelle.

Le parcours *EMI* s'appuie sur un triple réseau tout à fait pertinent (Incubateurs de Lille, Maison de l'Entrepreneuriat, réseaux d'aides à la création-reprise, et à l'échelon national, Agence pour la Création d'Entreprises (APCE), BPI (banque publique d'investissement) France et Institut National de la Propriété Industrielle).

Un partenariat a été mis en place pour délocaliser le M2 *EMI* à Phnom Penh au Cambodge. La formation vise à assurer une formation complète à un groupe de 20 étudiants cambodgiens en leur fournissant une compréhension approfondie du contexte économique cambodgien et des techniques et outils pédagogiques nécessaires à la conduite de projet entrepreneurial et/ou intrapreneuriel.

### Organisation pédagogique

Le M1 apporte les fondamentaux communs aux deux parcours du M2 (management, droit, management de ressources humaines, analyse des données, projets, stage, etc.)

En M2, les deux parcours conçus selon une démarche projet, ne présentent pas le même nombre d'unités d'enseignement et le parcours *EMI* ne comporte pas de stage. En effet, le M2 de ce parcours est articulé autour du projet de chaque étudiant (création de son entreprise ou de son activité, montage de son business plan). Cela ressemble au statut d'étudiant entrepreneur proposé par le dispositif national du Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE). Il serait cohérent d'entrer en contact avec ce dispositif afin d'imaginer des collaborations.

La formation est organisée pour accueillir les publics en formation initiale, en contrat de professionnalisation, et en formation continue. Les rythmes d'alternance proposés sont cohérents. Ces différents publics sont formés aux technologies de l'information et de la communication et ont à leur disposition la plateforme numérique de l'IAE. Certains enseignements recourent à la pédagogie inversée.

Des enseignements de mise à niveau sont proposés aux étudiants et, point très positif, pour ceux du parcours *EMI* qui incorporent directement le M2, un coach individuel les suit dans le cadre de leur projet de création d'entreprise ou d'activité.

En plus de l'apprentissage d'une langue étrangère et de l'enseignement de certains cours en anglais, les étudiants peuvent réaliser leur stage, un semestre ou une année à l'étranger grâce aux conventions et accords avec d'autres établissements étrangers négociés par l'IAE et l'Université de Lille.

### Pilotage

Quel que soit le parcours, les enseignements sont répartis à part égale entre enseignants-chercheurs et professionnels issus du monde de l'entreprise. Il aurait été intéressant de savoir si cette répartition s'appliquait aussi aux diplômes délocalisés.

Le conseil de perfectionnement consacré plus particulièrement aux projets étudiants se réunit deux fois par an, en début et en fin d'année. Les réunions des conseils pédagogiques paritaires (CPP) qui se tiennent deux fois par an permettent une évaluation de la formation par les étudiants. Elles sont assorties de préconisations sur la place et l'organisation des enseignements. Contrairement aux conseils pédagogiques paritaires, la composition ainsi que le rôle du conseil de perfectionnement ne sont pas décrits. Il est difficile de comprendre sa complémentarité avec les conseils pédagogiques paritaires. Aucune information sur le pilotage des diplômes délocalisés n'est disponible. Une évaluation interne annuelle des enseignements est faite par les étudiants et ses résultats sont pris en compte pour l'autoévaluation.

Les modalités de contrôle des connaissances sont classiques. L'Université de Lille a entrepris une réflexion sur le suivi et l'acquisition des compétences.

L'équipe pédagogique bénéficie d'outils développés par l'université permettant le suivi des flux de Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E Département d'évaluation des formations

candidatures, des inscrits, des diplômés et leur insertion professionnelle pour chaque année de formation et chaque parcours. Ces outils sont affinés au moyen d'une enquête sur la qualité de l'insertion (niveau d'emploi, statut, rémunération, etc.) menée par l'IAE.

### Résultats constatés

Les effectifs du M1 tournent autour d'une vingtaine d'étudiants. Ceux du M2 représentent en moyenne une quarantaine d'étudiants hors diplômes délocalisés (15 pour *EMI* et 25 pour *MPP*) quel que soit leur statut (la répartition formation initiale formation continue est à peu près paritaire). Ils sont relativement stables sur la période. C'est un effectif peu élevé, surtout pour deux parcours. Les effectifs du parcours *EMI* au Cambodge ne semblent pas faire l'objet d'un suivi.

Le taux de réussite moyen sur la même période est de 84 % en M2 hors diplômes délocalisés, ce qui est satisfaisant, mais il aurait été utile que le dossier précise ce qu'il advient des 16 % en situation d'échec et le taux de réussite pour la promotion au Cambodge.

Le taux d'insertion est de 83 % à trois mois, ce qui est très bon et il n'y a pas de poursuite d'études dans un autre master. Près de la moitié des diplômés du parcours *EMI* créent leur entreprise, ce qui conforte leur choix de parcours. Quant au taux de satisfaction, dans l'ensemble très bon, il paraît moins important chez les diplômés de la voie *MPP* qu'auprès de ceux issus de la voie *EMI*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une bonne adaptation aux besoins en qualifications du marché et donc une très bonne insertion.
- Une pédagogie suscitant la créativité.
- Un accompagnement individualisé (coaching).
- Des taux de réussite très bon.
- Une très bonne insertion professionnelle.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs en M1 faibles (une vingtaine) alimentant difficilement le M2 parcours *EMI* (une quinzaine d'étudiants).
- Une absence de collaboration avec le dispositif PEPITE.
- Un pilotage de la mention à clarifier avec un conseil de perfectionnement se limitant à l'accompagnement des projets individuels des étudiants et sans coordination avec les conseils pédagogiques paritaires.
- Un dossier lacunaire concernant la délocalisation au Cambodge (pilotage, suivi des effectifs, etc.).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *EMP* semble avoir tout à fait sa place dans l'environnement économique, scientifique et de recherche. Il accompagne efficacement le projet des étudiants ce qui se concrétise par des taux de réussite élevés et un taux d'insertion professionnelle (dont création d'entreprise) très bons.

Cependant, et cela peut-être en raison de la création récente (2017) du M1, les effectifs enregistrés en M1 (une vingtaine) alimentent encore difficilement le parcours *EMI*. Le parcours *MPP* recrutant des profils double compétence est lui parfaitement intégré et attractif. Sans doute que l'adossement des projets des étudiants au dispositif PEPITE permettrait également de renforcer l'attractivité de la formation.

Sur le plan du pilotage de la mention, une clarification des missions du conseil de perfectionnement avec celles des commissions pédagogiques paritaires est nécessaire. La question de l'opportunité de maintenir deux structures aux compétences se recouvrant doit être examinée. En l'état, le conseil de perfectionnement ne s'empare pas des questions qui lui sont règlementairement dévolues.

Enfin, le manque d'information concernant le contenu et le pilotage du parcours EMI délocalisés ne permet pas de juger pleinement de sa pertinence.

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

## MASTER FINANCE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Finance* est issu de la fusion de deux formations existantes au sein de l'Université de Lille, l'une à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, et l'autre à la Faculté de finance banque comptabilité (FFBC). Ces deux unités de formation et de recherche (UFR) sont en projet de fusion. Le master *Finance* cible les métiers de la finance et de la banque, et propose six parcours dont :

- 2 parcours en formation initiale classique :
  - o Parcours *Analyse financière international program* (AFI)
  - o Parcours *Open master* (OM)
- 3 parcours en apprentissage :
  - o Parcours *Chargé(e) d'affaires* (CA)
  - o Parcours *Gestion de patrimoine* (GP)
  - o Parcours *Finance et développement de l'entreprise* (FDE)
- 1 parcours en contrat de professionnalisation (formation continue) :
  - o Parcours *Finance et trésorerie d'entreprise* (FTE)

Selon les parcours, les enseignements sont dispensés à l'IAE ou à la FFBC.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances attendues et les compétences professionnelles sont clairement exposées.</p> <p>Les enseignements de la formation apparaissent en adéquation avec ces compétences attendues permettant d'exercer les métiers ciblés par les différents parcours.</p> <p>Ces métiers sont bien identifiés et classés en trois catégories, en phase avec les différents parcours : les métiers de la banque, les métiers de l'analyse et de la gestion financière, et les métiers liés à l'accompagnement et au financement des entreprises.</p> <p>La formation ne fait pas l'objet de délocalisation.</p>

## Positionnement dans l'environnement

Le master *Finance* est bien intégré dans l'offre de formation de l'Université de Lille. Le projet de fusion des deux UFR (IAE et FFBC) a conduit à la construction d'une offre commune de formation sur les métiers de la finance et de la banque. Signe d'une bonne intégration de ce master dans l'offre de formation de l'établissement, des collaborations internes ont été développées notamment avec la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales et avec l'UFR de mathématiques. Les parcours en apprentissage se font en partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) de banques de la région des Hauts-de-France, garantie d'une interface efficace avec les professionnels du secteur. D'autres partenariats ont également été développés avec des écoles de commerce et d'ingénieurs de l'environnement régional.

Le master *Finance* présente l'intérêt d'être adossé à deux laboratoires de recherche de l'Université de Lille : Recherche interdisciplinaire en management et en économie (RIME Lab, équipe d'accueil - EA 7396) et *Lille school management research center* (LSMRC, EA 4412). Les principaux axes structurants de ces deux laboratoires, particulièrement actifs en termes de production scientifique, favorisent de riches interactions avec la formation et ses différents parcours. L'environnement scientifique du master est, par conséquent, particulièrement favorable et le lien de la formation avec la recherche est donc clairement établi.

Le fait que la formation soit déclinée en formation par apprentissage et/ou en formation continue favorise le développement de liens étroits avec les acteurs socio-économiques du secteur. Un certain nombre de conventions ont été conclues avec plusieurs parcours de la formation, soit pour organiser des conférences et des échanges, ou bien dans le cadre de la formation continue (avec mise à disposition de modules en *e-learning*), ou par apprentissage. Les interactions du master *Finance* avec son environnement socio-économique apparaissent donc fortes.

Au plan international, des partenariats ont été développés avec l'Université Laval (Québec) et l'École supérieure algérienne des affaires (ESAA) à Alger. Si ces coopérations internationales apparaissent intéressantes, il est toutefois dommage que les tenants et aboutissants de ces conventions ne soient pas davantage précisés.

## Organisation pédagogique

La structuration de la formation autour de six parcours est lisible et pertinente. Seule la première année (M1) des parcours *Finance et développement de l'entreprise* et *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA), tous deux dispensés à l'IAE, disposent d'un tronc commun conséquent. L'organisation des autres parcours reflète les modes de fonctionnement propres à chacune des deux UFR concernées (IAE et FFBC).

L'acquisition des connaissances apparaît comme progressive avec des enseignements fondamentaux essentiellement au semestre 1, pour ensuite monter en compétences spécialisées et techniques au cours des semestres suivants.

De façon appréciable, la formation se décline en formation initiale, notamment par apprentissage dans certains parcours, en formation continue et en formation à distance par le biais de modules d'*e-learning* existant dans certains parcours.

Au niveau de la formation continue, quelques validations des acquis par l'expérience (VAE) sont accordées presque chaque année, leur nombre reste toutefois limité. Soulignons avec intérêt la mise en place en 2016 d'une convention de formation continue pour les cadres bancaires.

Le master *Finance* s'inscrit dans une logique de professionnalisation avec une place très importante accordée à la professionnalisation grâce notamment aux nombreux partenariats formalisés avec les milieux socio-économiques, aux modalités d'enseignement par alternance et aux multiples périodes de stage en entreprises.

Diverses certifications professionnelles peuvent en outre être obtenues selon les parcours du master, ce qui est fort appréciables.

Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), réalisées par parcours, sont claires et bien renseignées. Elles sont en adéquation avec le contenu de la formation et ses différents parcours. Toutefois, aucune fiche RNCP globale pour l'ensemble de la mention n'est présentée.

Les modalités de suivi des étudiants en cycle initial classique en stage et des alternants sont conformes aux pratiques habituelles et satisfaisantes. Dans le parcours *Finance d'entreprise* de l'IAE, les étudiants bénéficient en M1 et en deuxième année de master (M2) d'un encadrement académique par un tuteur qui effectue trois visites en entreprise par an. Dans les autres parcours, les alternants sont suivis par le biais de leur livret d'alternance et les stagiaires sont suivis selon la charte des stages de l'Université.

Le M1 mention *Finance* en formation initiale classique comprend un cours d'*Initiation à la recherche*. Il permet une sensibilisation à la recherche et ouvre la possibilité d'accéder au parcours *Open master option Finance quantitative*. En M2, le parcours *Open master option Finance quantitative* sert de formation à la recherche pour la poursuite en doctorat. En revanche, les statistiques communiquées dans le dossier d'évaluation ne font apparaître aucune inscription en doctorat, ce qui est dommage.

En matière d'innovation pédagogique, l'équipe pédagogique mobilise notamment des cours en *e-learning* au format vidéo accessibles sur leur plateforme virtuelle *Moodle*.

La proportion d'enseignement en anglais est également appréciable. Elle concerne en particulier le parcours *Analyse financière internationale program* qui bénéficie par ailleurs de la certification *Chartered Financial Analyst Level 1* et *Level 2*. Par ailleurs, quelques étudiants (deux à trois par an) partent effectuer le semestre 4 à l'Université Laval (Québec), ce qui demeure relativement modeste.

### Pilotage

Le master *Finance* est porté par une équipe pédagogique riche et globalement équilibrée.

Au niveau de l'équipe enseignante, l'équilibre entre enseignants-rechercheurs et intervenants professionnels est assuré pour l'ensemble de la mention. En revanche, les statistiques détaillées par parcours montrent que pour les formations en apprentissage, cet équilibre n'est pas toujours respecté (soit pas suffisamment d'intervenants professionnels, soit trop d'intervenants professionnels).

Le pilotage de la formation s'appuie sur plusieurs structures (un conseil pédagogique et un conseil de perfectionnement à l'IAE, un conseil d'orientation et de perfectionnement à la FFBC), dont le rôle et la valeur ajoutée sont imprécis et dès lors difficiles à apprécier. Il n'existe pas de conseil de perfectionnement global de la mention, ce qui est regrettable.

Au regard des informations fournies, l'évaluation des enseignements ne porte pas sur chaque enseignement, mais se limite à une évaluation globale des parcours et de la mention. Il n'est fait mention d'aucune exploitation des résultats pour piloter la mention et ses parcours.

Il existe un règlement d'examen en conformité avec les dispositions édictées par l'Université de Lille ; il est validé par la commission de la formation et de la vie universitaire. Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences ne sont pas développées, ce qui est dommage. Le supplément au diplôme fait défaut.

Le master *Finance* est une formation sélective ; pour autant les modalités de recrutement demeurent imprécises. Il n'existe pas de dispositifs de mise à niveau ou d'aide à la réussite spécifiques, étant donné les taux de réussite importants.

### Résultats constatés

Les effectifs de la formation varient de 271 à 299 étudiants en fonction des années, hormis en 2017-2018 où les effectifs atteignent 393, en raison de l'ouverture de trois parcours existants à la formation à distance via les modules d'*e-learning* ou à l'alternance (apprentissage et formation continue). Le master *Finance* présente dès lors une bonne attractivité, le taux de sélectivité se situant à moins de 30 % pour les candidatures externes. Au regard des informations limitées disponibles, il n'est pas possible d'apprécier la diversité du recrutement.

Les taux de réussite sont excellents pour les formations en alternance, et très satisfaisants pour les étudiants inscrits en formation initiale classique.

La qualité des enquêtes d'insertion professionnelle est très appréciable.

L'insertion professionnelle est très satisfaisante et en adéquation avec la finalité de la formation. Ainsi, et à titre d'illustration, 82 % des diplômés trouvent un emploi dans le secteur économique des activités financières et d'assurance ; un an après l'obtention du diplôme, 93 % des diplômés occupent un emploi dont 86 % en contrat à durée indéterminée. Dans le cas du parcours *Analyse financière internationale program*, 20 % des diplômés sont embauchés à l'international et 72 % en région parisienne.

Il ne semble pas y avoir de poursuites d'études en doctorat, ce qui est dommage.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Insertion professionnelle très satisfaisante tant sur le plan quantitatif que qualitatif.
- Bonne attractivité.
- Équipe pédagogique diversifiée et globalement équilibrée entre enseignants-chercheurs et intervenants professionnels.
- Diversité des modalités d'enseignement.
- Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés détaillée et de grande qualité.

### Principaux points faibles :

- Absence d'une structure de pilotage global au niveau de la mention.
- Certains outils de pilotage très limités (évaluation des enseignements, suivi d'acquisition des compétences, profil des étudiants recrutés).
- Faible mobilité internationale des étudiants.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Finance* est une formation solide, attractive et offrant une très bonne insertion professionnelle ; et chacun des six parcours de la mention présente de réels atouts.

Dans un contexte de changements importants de gouvernance il est vrai délicat, le pilotage est cependant perfectible. La mise en place et le fonctionnement d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention est nécessaire. Certains outils de pilotage, comme l'évaluation des enseignements (qui mériterait d'être menée au niveau de chaque enseignement), ainsi que l'utilisation des résultats pour le pilotage pourraient être améliorés. De même, les modalités de recrutement des étudiants, ainsi que leur diversité mériteraient d'être davantage explicitées à l'avenir. Enfin les dispositifs incitatifs à la mobilité internationale pourraient être renforcés.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master Gestions des Ressources Humaines (GRH) porté par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Lille est une mention mono-parcours intitulé Métiers de la gestion des ressources humaines (GRH).

Il est organisé en présentiel et en alternance. Une entrée en deuxième année de master (M2) est possible en formation continue. Les étudiants sont majoritairement en contrat d'apprentissage. La formation est labellisée par le réseau Référence des ressources humaines (RH).

### ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels du parcours Métiers de la GRH sont clairement définis et les quatre pôles de compétences ciblés permettent d'acquérir les connaissances attendues par les organisations pour exercer les fonctions visées. La dimension internationale n'est pas mise en valeur. Les types d'emplois accessibles sont cohérents avec le contenu de la formation, mis à part pour l'emploi de coach en développement qui nécessiterait l'acquisition de compétences spécifiques non enseignées. Les enseignements dispensés sont pertinents et cohérents avec les objectifs énoncés. Les objectifs de la formation sont clairement exposés par le biais de différents supports et actions de communication, orientés vers les étudiants, les enseignants et les entreprises partenaires. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est claire.
Positionnement dans l'environnement
Le parcours Métiers de la GRH se positionne en offre complémentaire de celle en économie du travail et ressources humaines de l'Université de Lille et des masters en GRH proposés par l'Université polytechnique des Hauts-de-France (IAE de Valenciennes), par l'Université d'Artois et par l'IAE de l'Université d'Amiens. La formation est adossée au laboratoire Économie Management et les enseignants-chercheurs (EC) du master y participent activement. Il n'est pas indiqué le pourcentage d'étudiants ayant poursuivi leurs études vers la recherche. Les EC préparent les étudiants à la recherche par différents travaux de problématisation, bibliographiques, par la rédaction d'un mémoire et un séminaire de méthodologie de recherche.

La formation fait état de nombreux partenariats avec des acteurs variés, en adéquation avec la finalité professionnelle du master. Il aurait été pertinent de préciser la nature de ces partenariats, notamment avec les grandes entreprises citées.

La formation a été délocalisée en Algérie, entre 2015 et 2016 (promotion de 20 cadres). Il existe des possibilités de mobilité avec des établissements partenaires canadiens, mais ce volet est peu détaillé.

Une évaluation du positionnement de la formation est présentée précisant les forces et faiblesses du diplôme et apparaît pertinente.

### **Organisation pédagogique**

Le parcours Métiers de la GRH propose deux modalités pédagogiques permettant de différencier les promotions selon l'origine des études, l'âge ou l'expérience professionnelle. Le premier concerne des étudiants en apprentissage, le second s'adresse aux étudiants en formation continue ayant une expérience significative en management ou gestion. La formation est ouverte à la validation des acquis professionnels (VAP) et la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'organisation pédagogique est très lisible avec une première année de master (M1) pluridisciplinaire et généraliste, et un M2 spécialisé. Le rythme d'alternance est de deux jours par semaine à l'université et trois jours en entreprise pour le groupe des apprentis ce qui peut être un frein dans la recherche d'alternance. Pour le groupe en formation continue, le rythme est d'une semaine à l'université et trois semaines en entreprise ce qui semble adapté.

Les enseignements permettent l'acquisition de compétences transverses en management de projet, communication, langues ou informatique. Le volume horaire dédié à l'enseignement des techniques de recrutement est faible au regard des enjeux stratégiques de cette activité pour l'entreprise. La place des langues est importante avec 100 heures d'enseignements des langues en M1 (anglais et une seconde langue obligatoire) et un enseignement de spécialité (l'internationalisation de la GRH) délivré en anglais. Enfin, l'évaluation des compétences linguistiques en anglais est réalisée via le passage du Test of English for International Conversation (TOEIC) qui est obligatoire (le coût du test est pris en charge par le Centre de formation des apprentis (CFA)).

La formation s'appuie sur des outils numériques classiques, des cours interactifs et d'animation de travaux collaboratifs à distance qui complètent le module dédié aux systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et l'UE qui analyse les transformations technologiques et digitales au sein des organisations, du travail et de la fonction RH. D'une manière générale, la formation met l'accent sur les pédagogies actives, développe la méthode d'apprentissage par les problèmes et favorise la pédagogie par projets. Il n'est pas précisé quels types de projets RH sont développés dans le cadre de la formation.

### **Pilotage**

L'équipe pédagogique est composée d'un tiers d'EC, qui assurent 50 % des enseignements, de 10 % d'enseignants en langues et de 40 % d'intervenants du monde socio-économique. Cet équilibre contribue à la professionnalisation des étudiants. Le dossier ne présente pas la qualification des intervenants extérieurs.

Les modalités de pilotage de la formation sont claires ; les responsabilités sont confiées majoritairement à des EC mais les professionnels y ont également leur place. La concertation des responsables pédagogiques et responsables d'unités d'enseignement (UE) s'articule autour de réunions dont la périodicité n'est pas précisée. Les maîtres d'apprentissage ne sont pas représentés au conseil pédagogique paritaire, ce qui semble étonnant dans une formation où les effectifs d'apprenants sont majoritairement en contrat d'apprentissage. En revanche, ils participent au conseil de perfectionnement qui se tient deux fois par an. La juxtaposition de ces deux instances est peu claire.

L'évaluation des connaissances est classique. Le suivi de l'acquisition des compétences repose sur une évaluation tripartite : par l'apprenant lui-même, sous la forme d'une autoévaluation, par le tuteur et les enseignants. Des rencontres entre les parties sont programmées et formalisées dans le livret électronique de l'apprenant, au total quatre par an. La construction d'un référentiel de compétences facilite la formalisation des compétences acquises par l'étudiant dans le cadre de son autoévaluation. Les modalités d'évaluation des enseignants par les étudiants ne sont pas précisées. Le supplément au diplôme n'est pas communiqué dans le dossier.

La formation dispose de différents dispositifs d'enquête sur le suivi et le devenir de ses diplômés à 6/9 mois et à 30 mois après diplomation, offrant une information complète.

Les modalités de recrutement sont adaptées. Il n'est pas précisé la composition du jury de sélection.

### Résultats constatés

La formation compte 86 apprenants (dont 75 en apprentissage) sur les deux années du master, provenant d'origines variées. L'attractivité de la formation est démontrée par la forte progression des candidatures en M1 (plus de 44 %), ces trois dernières années.

Le taux de réussite est élevé, oscillant entre 90 % et 95 % selon les années. La dernière enquête réalisée, portant sur la promotion 2016, indique que 94 % des diplômés en emploi occupent un métier RH, principalement dans la fonction RRH (Responsable des RH) ou chargé de mission RH. La majorité des diplômés est recrutée dans le secteur privé, dans la région, pour des emplois à temps plein et plus de 50 % d'entre eux ont un statut cadre. Le salaire mensuel net médian est de 1 850 €. Les emplois occupés par les diplômés correspondent aux fonctions RH visées par la formation. Le taux de poursuite d'études est de 4 %, il n'est pas précisé la nature des études poursuivies.

Ces résultats démontrent la qualité du parcours Métiers de la GRH et son adéquation aux objectifs affichés.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un bon équilibre entre les EC et les intervenants extérieurs.
- Une professionnalisation progressive et une insertion professionnelle rapide.
- Des liens solides avec les entreprises locales et nationales.
- Une formation labellisée par le réseau Référence RH.
- Une place importante accordée aux compétences linguistiques.

### Principaux points faibles :

- Une dimension internationale à renforcer.
- Des contenus RH à renforcer (*Techniques de recrutement, Santé au travail*).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Gestion des ressources humaines*, parcours Métiers de la gestion des ressources humaines bénéficie d'une équipe pédagogique équilibrée, s'appuie sur une forte professionnalisation en lien avec les entreprises de la région et bénéficie du label du réseau référence RH.

La place forte accordée à la maîtrise des compétences linguistiques montre également que l'équipe pédagogique est consciente des enjeux liés à l'internationalisation des entreprises et aux impacts sur la fonction des RH. En complément, il pourrait être judicieux de renforcer les enseignements sur les problématiques liées à la mobilité internationale des salariés source de difficultés techniques. Il en est de même du renforcement des techniques de recrutement ou à la santé au travail.

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

## MASTER MANAGEMENT

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master Management de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Lille s'appuie sur trois parcours proposés dès la première année de master (M1) : le parcours *Management Général des Business Units (MGBU)* en formation initiale et en alternance ; le parcours *Executive* réservé à des étudiants en formation tout au long de la vie (FTLV) et le parcours *Recherche* destiné à l'apprentissage de la recherche par la recherche.

Le master forme les étudiants aux fonctions de manager opérationnel, en particulier des spécialistes de la stratégie, des projets, des produits et de la gestion d'équipe.

### ANALYSE

Finalité
<p>Le master Management se focalise sur la formation de managers multi-compétences, prêts à assumer une position centrale dans des business units, cela nécessitant des compétences variées.</p> <p>Chaque parcours possède des objectifs et une organisation spécifique, cela en lien avec le public ciblé. Le programme s'articule autour d'enseignements spécifiques liés à la stratégie des unités opérationnelles qui coexistent avec des cours transversaux permettant aux étudiants de maîtriser des domaines clés de la gestion, tout en renforçant leur capacité d'analyse, d'initiative et de prise de décision.</p> <p>Les emplois visés sont clairement affichés : manager multi compétences pour des unités opérationnelles. Une liste de débouchés est présentée, correspondant au niveau de formation dispensé aux étudiants. Pour les étudiants en parcours <i>Recherche</i>, l'issue la plus logique est la poursuite d'études vers une thèse doctorale.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le master Management se distingue du master <i>Management et administration des entreprises (MAE)</i> car le dernier n'a pas d'exigence en termes de prérequis en gestion alors que le master Management accueille des diplômés de Bac+3 en gestion.</p> <p>L'adossement à la recherche est clairement mentionné avec six professeurs des universités et 14 maîtres de conférences (MCF) intervenant dans le master et participant activement à la vie de leur Laboratoire de</p>

recherche (LEM - Lille Economie et Management).

Le master s'appuie historiquement sur des partenariats importants : La Poste, Caisse d'Épargne, Auchan, etc. Un des parcours de la mention étant entièrement en alternance, d'autres partenaires réguliers, ou ponctuels, sont donc sollicités. Il serait intéressant d'avoir des chiffres plus précis sur ces partenariats (nombre, régularités, formalisation du partenariat, etc.). Plusieurs étudiants, issus du parcours Recherche ont pu obtenir des thèses financées par un dispositif Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

Les partenariats internationaux permettent à environ un tiers des étudiants du parcours Management Général des Business Units (en formation initiale) de faire une mobilité d'une année à l'étranger. Plus d'une dizaine d'étudiants saisissent aussi l'opportunité de partir en année de césure.

### Organisation pédagogique

Le master Management propose des parcours différents en fonction des publics visés : étudiants en formation initiale, étudiants en reprise d'étude (FTLV), étudiants en alternance, etc. Le rythme de la formation ainsi que les contenus sont bien adaptés à ces publics. Des possibilités de césures sont offertes aux étudiants, ainsi que des semestres (voire année entière) à l'étranger. Il existe des passerelles entre les différents parcours du master Management, mais aussi avec d'autres mentions de master en sciences de gestions proposées par l'Université de Lille. Ces passerelles sont tout à l'avantage des étudiants.

La professionnalisation se fait classiquement via des stages, des projets tutorés, l'intervention de professionnels experts dans leurs domaines, ou encore, l'organisation de conférences professionnelles ou de recherche. Des modules en Ingénierie managériale sont aussi proposés pour renforcer la capacité à travailler collectivement, tout comme des travaux collectifs avec soutenances finales. L'usage des outils numériques est classique.

Le passage du test d'anglais TOEIC (Test of English for International Communication) est proposé à l'ensemble des étudiants. Il serait bien qu'un score minimal (ou un niveau de compétence minimal) soit requis attestant ainsi les compétences linguistiques des diplômés. Cela pourrait venir en complément du Label International délivré par l'université pour les quelques étudiants (aucun chiffre n'est avancé) ayant suivi un semestre ou une année à l'étranger. Les étudiants bénéficient en M1 d'un cours *Éthique et responsabilité du manager* et de journées d'information et d'intégration leur permettant de travailler sur les valeurs du respect, de l'engagement, etc.

Les aménagements pour les publics spécifiques sont stipulés sans préciser le nombre d'étudiants concernés dans la mention.

### Pilotage

Les trois parcours du master bénéficient d'un encadrement important de la part d'enseignants-chercheurs (six professeurs et 14 MCF). La plus grande partie des cours est assurée par des enseignants-chercheurs (60 % pour le parcours MGBU, 100 % pour le parcours Recherche par exemple). Les professionnels (36 % consultants, 32 % dirigeants ou gérant de société) sont bien présents dans la formation mais, il aurait été nécessaire de fournir plus d'information sur leurs spécialisations professionnelles, avec le nom de l'entreprise ou de l'organisme d'origine, et les fonctions occupées afin d'apprécier leur adéquation aux enseignements.

Le master s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue à travers plusieurs instances : des réunions de responsables de parcours avec les assistants (trois fois par an), des réunions pédagogiques annuelles avec les intervenants, des commissions pédagogiques paritaires (CPP) qui tiennent lieu de conseil de perfectionnement pour chaque parcours avec les représentants des étudiants et un comité de suivi annuel avec les entreprises partenaires (15 à 30 entreprises présentes).

L'évaluation des connaissances et des compétences semble clairement exposée aux étudiants, avec plusieurs documents clés (modalités d'évaluation, charte des examens, etc.) distribués par leurs responsables de formation et ou d'enseignement.

Une évaluation annuelle est réalisée chaque année sur la satisfaction des étudiants vis-à-vis de la formation par l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP) (100 % de satisfaction). Une évaluation des enseignements par les étudiants sous forme d'enquêtes est réalisée chaque année. Il n'est pas précisé si cette enquête émane de l'OFIP ou du responsable de la mention. L'OFIP suit l'insertion professionnelle à 30 mois par le biais d'une enquête annuelle.

## Résultats constatés

Le master Management attire un grand nombre de candidats avec un potentiel de places limité. Par exemple pour le parcours MGBU, 700 dossiers sont reçus pour seulement une centaine de places.

De manière générale le parcours MGBU comptabilise le plus d'inscrits (entre 80 et 100) et la mention Executive est assez stable avec 25 étudiants par an environ. Le parcours Recherche compte environ cinq étudiants par an, ce qui est peu au regard de l'effectif global. Toutefois, il est précisé qu'une majorité des auditeurs est inscrite administrativement dans les autres parcours de la mention. Au total, une dizaine d'étudiants et auditeurs suivent le parcours recherche chaque année.

Le taux de réussite tous parcours confondus est de l'ordre de 95 % ce qui est excellent.

Le taux d'insertion professionnelle à l'issue du master est lui aussi tout à fait remarquable : pour le parcours Executive, ils sont 2/3 à occuper un poste de cadre dans l'année suivant leur diplomation. Pour le parcours Recherche un à trois étudiants (selon les années) poursuivent en thèse de doctorat.

Un réseau d'anciens semble être en cours de développement, avec des activités assez succinctes : une rencontre par an, un annuaire des anciens et une participation possible au recrutement. Une opportunité réside donc dans l'exploitation de ce réseau et dans sa dynamique.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Des taux de réussite élevés.
- Une très forte professionnalisation via de nombreux partenariats.
- Un très bon adossement à la recherche du master via la présence d'une équipe d'enseignant-chercheur nombreuse.
- Une organisation pédagogique adaptée aux différents publics accueillis.

### Principaux points faibles :

- Un niveau de compétence linguistique non sanctionné systématiquement par un test.
- Un réseau alumni à développer.
- Un nombre de poursuite en doctorat faible.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master Management répond aux attentes des entreprises, comme les résultats de l'insertion professionnelle le montre. De plus, ce master jouit d'un excellent encadrement de la part des enseignants-chercheurs qui ont un véritable souci de permettre une amélioration continue de la formation en entretenant des liens étroits avec les entreprises, les intervenants extérieurs et les étudiants. Il est à souligner l'effort produit pour permettre à des étudiants aux horizons différents et aux perspectives tout aussi différentes de trouver, au sein de la formation, un suivi particulier et des cours adaptés à leurs besoins.

La formation gagnerait en visibilité en développant davantage son réseau d'alumni et si les compétences linguistiques étaient sanctionnées par un test. Enfin, il serait nécessaire que les responsables du master s'interrogent sur le taux de poursuite d'étude en doctorat à l'issue du parcours Recherche.

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 de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management de l'innovation* propose en deuxième année de master (M2) quatre parcours différents portés par deux composantes de l'Université : l'Institut d'administration des entreprises (IAE) qui propose trois parcours *Gestion des Entreprises Sanitaires et Sociales (GE2S)*, *Management Territorial, Culture et Développement* ; et la Faculté des sciences économiques et sociales (FSES) qui propose un parcours *Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales (SIDE)*. Ce dernier parcours est autonome par rapport aux premiers tant au niveau de l'adossement recherche qu'au niveau des équipes pédagogiques et administratives.

Le parcours GE2S est délocalisé en Martinique depuis 2016.

### ANALYSE

Finalité
La première année de master (M1) porté par l'IAE a pour vocation de faire acquérir ou consolider les techniques fondamentales dans les principaux domaines du management. Le M1 à la FSES apporte aux étudiants une formation généraliste équilibrée entre sciences économiques et management.
Dans les parcours de M2 de l'IAE les étudiants approfondissent leurs compétences sectorielles (santé, management territorial, culture et développement) dans des secteurs non marchands et acquièrent des bases en sciences sociales. À la FSES, le M2 vise à fournir aux étudiants une connaissance approfondie (théorique, méthodologique et opérationnelle) des dynamiques d'innovation et de création d'entreprises.
Le dossier d'autoévaluation liste correctement les métiers et les emplois auxquels mène chacun des parcours. Les objectifs des différents parcours sont comparables.
Positionnement dans l'environnement
Les trois parcours préparés à l'IAE apportent des débouchés aux étudiants de la licence Gestion qui veulent s'orienter vers des secteurs spécifiques (sanitaire et social, collectivités locales par exemple). Par ailleurs, à l'exception du parcours GE2S, il n'y a que peu, ou pas, de concurrents locaux de par les spécialisations sectorielles proposées. Néanmoins, de par la proximité des intitulés de certains parcours, la lisibilité de la carte des masters apparaît peu évidente dans la mesure où le master <i>Entrepreneuriat et management de Projets</i>

porté par l'IAE, comporte un parcours *Entrepreneuriat et management de l'innovation*.

Les trois parcours de l'IAE sont adossés à deux laboratoires de recherche, le Lille Économie Management (LEM) et le laboratoire de Recherche Interdisciplinaire en Management et Économie (RIME Lab). La formation par la recherche se manifeste surtout par des actions de sensibilisation menées par l'équipe des enseignants-chercheurs et à l'occasion de la rédaction de leur mémoire de stage. Le parcours SIDE (FSES) plutôt spécialisé dans l'innovation de services, trouve sa place au sein de plusieurs spécialités d'économie et de gestion de masters de l'Université de Lille. Son orientation économie et management fait qu'il n'est pas concurrent des autres parcours portés par l'IAE. Le dossier ne mentionne pas l'origine des étudiants de M1. Ce parcours est également adossé à la recherche avec l'appui du Centre Lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques (CLERSÉ) et plus précisément des enseignants-chercheurs du programme « Services, Innovation, Travail, Entrepreneuriat ». Quelques étudiants y font leur stage.

En formation continue, le parcours GE2S est délocalisé en Martinique depuis 2016, mais aucun élément ne permet de faire la comparaison avec le parcours à Lille. Il existe de nombreux partenariats pour des séjours (stages et semestres de formation) à l'étranger des étudiants du master (ERASMUS, accords de l'IAE avec d'autres universités) et l'accueil d'étudiants étrangers.

### **Organisation pédagogique**

Le M1 préparé à l'IAE est structuré autour d'unités d'enseignements (UE) cohérentes portant tant sur le management (gestion des ressources humaines, marketing, finance, etc.) et les logiques de changement et d'innovation que les sciences sociales (psychologie, sociologie, ethnologie, etc.) et prépare aux trois parcours spécialisés de M2 au moyen d'apports optionnels. En M1, comme en M2, la structure de la formation permet d'accueillir des publics variés car des mesures de mise à niveau (e-learning), d'aide à la réussite et de suivi individualisé (tuteurs) sont en place. La même logique de construction préside à l'organisation des études du master préparé à la FSES (M1 généraliste et préparant au M2) et permet l'accueil de publics divers. En M2, une attention particulière est apportée sur l'équilibre entre les enseignements théoriques et les enseignements opérationnels. Le stage de M2 est de six mois, avec possibilité de le faire à l'étranger.

Par-delà les enseignements dédiés, dans chaque composante, l'initiation à l'entrepreneuriat passe par des activités additionnelles telles que le statut d'étudiant entrepreneur.

Pour les parcours de l'IAE, l'international est favorisé notamment en M1 où, en moyenne, 14 étudiants effectuent une mobilité à l'étranger. L'enseignement d'une langue étrangère est obligatoire (principalement l'anglais) et les compétences peuvent être consolidées au sein du Centre de ressources en langues de l'IAE (remédiation ou approfondissement des langues principales, soutien en Français langue étrangère, modules d'autoformation, échanges avec des natifs, l'apprentissage d'une nouvelle langue ou la préparation d'une mobilité). Concernant la FSES, entre deux et trois étudiants effectuent un stage à l'étranger. L'enseignement de l'anglais est obligatoire en M1 et l'anglais est également utilisé dans un cours de spécialité en M2.

### **Pilotage**

Chaque parcours est piloté par un enseignant-chercheur. À l'IAE, l'équipe est composée de cinq professeurs d'université (PU), 15 maîtres de conférences (MCF), un ingénieur de recherche et quatre professeurs agrégés (PRAG). À la FSES, l'équipe est composée de quatre PU dont trois de sciences économiques et un en sciences de gestion en poste à Paris 13, six MCF dont un seul en gestion, un PRAG et deux professeurs certifiés (PRCE). Pour un diplôme de gestion, le comité peut s'étonner du faible nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et en poste à l'Université de Lille (un seul MCF) au sein du parcours porté par la FSES.

À l'IAE, chaque parcours bénéficie d'un responsable par UE pour en assurer la coordination. Les professionnels représentent entre 40 % (en M1) et 70 % (en M2) des enseignements. À la FSES, le pourcentage des intervenants extérieurs est plus faible (27 % en M1 et 48 % en M2).

Un conseil de perfectionnement et l'équipe pédagogique sont chargés de traiter, des évolutions futures du master et de sa régulation à l'IAE ou à la FSES : ainsi, il n'existe pas de conseil de perfectionnement commun à la mention, le parcours porté par la FSES étant totalement isolé du reste des parcours portés par l'IAE (pas de mutualisation des enseignements en M1, pas de mutualisation des équipes pédagogiques alors même que celle de FSES est insuffisante au regard de la dimension gestion de la mention). Les étudiants procèdent à l'évaluation de la formation afin d'en améliorer la qualité.

Le suivi des étudiants est assuré par les services de l'université. Toutefois, chaque composante mène également ses propres investigations sur le futur des diplômés, à six mois pour l'IAE et selon une périodicité non précisée pour la FSES.

### Résultats constatés

Les effectifs du M1 tournent aux alentours de 50 à l'IAE. En soi c'est satisfaisant mais, il y a trois parcours en M2 et le parcours *Management territorial* semble souffrir d'un effectif plus faible que les deux autres (11 en 2017/18). Le parcours *SIDE* délivré par la FSES comporte 17 étudiants en moyenne sur quatre ans ce qui est peu élevé là aussi. Cela interroge sur l'opportunité de maintenir quatre parcours.

En M1 le taux de réussite est très élevé (97 % en moyenne sur trois ans) à l'IAE. Ce taux est plus variable en M2 en fonction du parcours, notamment le parcours *GE2S*. Cependant, la faiblesse du taux de réussite du parcours *GE2S* s'explique par la possibilité donnée aux étudiants de le faire en deux ans. À la FSES en M1, le taux de réussite est plus faible (80 % à 85 %) et en M2 il a nettement remonté les trois dernières années pour avoisiner les 90 %.

Les taux d'insertion pour les parcours de l'IAE sont supérieurs à 90 % depuis 2013 (enquête à 30 mois) pour des emplois en majorité stables. Le taux d'insertion des diplômés du parcours *SIDE* est aux alentours de 77 % (chiffre obtenu en rapprochant le nombre des « répondants en emploi » du nombre des « répondants » sur les années 2012 à 2014) ce qui paraît plus faible. Le dossier mentionne la faiblesse du taux de réponse à l'enquête à 30 mois menée par l'université comme élément relativisant ce résultat.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un positionnement des différents parcours, par rapport aux besoins des entreprises et des organisations, qui se traduisent par des taux d'insertion élevés pour la plupart des parcours du master à l'exception du parcours *SIDE*.
- Un bon adossement à la recherche de l'ensemble des parcours.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs faibles pour les parcours *SIDE* et *Management territorial*.
- Un manque de porosité entre les différents parcours ; en particulier entre les M1 de chacune des deux composantes et les parcours M2 de l'autre.
- Une équipe pédagogique du parcours *SIDE* presque exclusivement composée d'enseignants-chercheurs de sciences économiques alors qu'il s'agit d'un master en sciences de gestion.
- Un manque de lisibilité de l'offre de formation.
- Une absence d'information sur la délocalisation en Martinique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

À la lecture du dossier du master *Management de l'innovation*, il est à noter le manque de porosité entre les parcours portés par l'IAE et la FSES (enseignements, intervenants). Dans l'ensemble, si les parcours peuvent se justifier par leurs débouchés, le rapprochement semble un peu artificiel autour de la mention *Management de l'innovation*. Le comité peut aussi s'interroger sur la légitimité pour la FSES à porter un master en sciences de gestion alors même que son équipe pédagogique semble ne pas être en mesure de couvrir les enseignements en gestion.

La question se pose aussi de la lisibilité de la carte des masters dans la mesure où un autre master, *Entrepreneuriat et management de Projets* à l'IAE, comporte un parcours *Entrepreneuriat et management de l'innovation*.

Enfin, le dossier manque d'information sur la délocalisation en Martinique (finalité effectifs, taux de réussite, devenir des étudiants, etc.) qui fait craindre un manque de pilotage de cette délocalisation.

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

## MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management et administration des entreprises* (MAE) est géré par l'institut d'administration de entreprises (IAE) de l'université de Lille. Il propose quatre parcours de spécialisation : Management et développement des entreprises (MDE) ; Management et Marketing ; International Executive (parcours anglophone) et Management des Entreprises du Secteur de la Santé (MESS).

Le master accueille des étudiants en formation initiale, en apprentissage et en formation continue, venant de formations scientifiques, techniques ou en sciences sociales et humaines. Le master vise également les professionnels issus d'horizons et de parcours différents en France ou à l'étranger. Le master a des accords de doubles diplômes avec l'Université de Poznan University of Technology (PUT) et avec l'université de Moncton au Canada.

### ANALYSE

Finalité
<p>L'objectif général du master MAE est de fournir une formation complémentaire en une année en management à des étudiants ayant des profils et des qualifications en dehors des sciences de gestion. La formation vient apporter des compétences permettant d'occuper des fonctions managériales.</p> <p>Le parcours International Executive, proposé intégralement en anglais, forme des cadres et développe leurs compétences et connaissances du management avec une vision internationale. Les parcours Management et développement des entreprises et Management et marketing comportent un socle commun et des enseignements spécifiques. Enfin, le parcours Management des entreprises du secteur de la santé (MESS) se focalise sur les spécificités de la gestion dans le secteur de la santé et du médico-social.</p> <p>Les débouchés sont assez variés car la formation vient en complément d'une autre spécialité acquise dans un autre domaine (principe de la double compétence). Aussi, les postes occupés sont assez variables même s'il s'agit principalement de postes d'encadrement (chargé d'opération, ingénieur responsable de coordination, etc.).</p>

## Positionnement dans l'environnement

L'originalité de ce master est de proposer de solides compétences en management à des spécialistes d'autres domaines. Le master MAE se distingue du master Management dispensé par l'IAE de Lille, au regard des spécialités proposées et du public visé. Au niveau régional il existe un autre master MAE au sein de l'IAE de Valenciennes de l'université polytechnique des Hauts-de-France sans que cela n'affecte les recrutements. Comme c'est le cas pour de nombreux IAE en France, des accords particuliers sont passés avec des écoles d'ingénieurs. Une convention existe avec l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles (ENSAIT).

Il est adossé à deux laboratoires de recherche, le Lille Économie Management (LEM) et le laboratoire de Recherche Interdisciplinaire en Management et Économie (RIME Lab), auxquels sont rattachés l'ensemble des enseignants-chercheurs du master. Les étudiants sont également formés à la recherche via leur mémoire de fin d'année et suivent un enseignement de méthodologie de recherche (pour leurs mémoires) et sont encouragés à mener leur stage dans un laboratoire de recherche si la recherche académique les intéresse. En complément, l'IAE organise régulièrement des conférences scientifiques auxquelles les étudiants sont conviés.

Le master entretient des liens étroits avec le monde socio-économique local, cela avec des structures telles que Airbus ou la Fondation Caisse d'Épargne, mais aussi avec des structures locales. En complément, l'équipe pédagogique composée de nombreux intervenants extérieurs permet aussi de tisser un réseau de partenaires.

Sur la dimension internationale, le master MAE est actif. Il permet aux étudiants de réaliser une mobilité à l'étranger pour un semestre (mobilités stages ou études) via les accords formalisés par l'IAE de Lille ou par l'université de Lille. La venue d'étudiants étrangers s'est accrue avec la création du parcours International Executive MBA, ayant permis la venue de plus de 50 étudiants d'origines différentes. Il existe également des accords de doubles diplômes avec l'Université de Poznan University of Technology (PUT) et avec l'université de Moncton au Canada et d'autres accords sont en cours de concrétisation.

## Organisation pédagogique

Il existe un tronc commun aux quatre parcours combiné à des enseignements spécialisés pour chacun des parcours. On note l'effort réalisé pour fournir un détail de l'ensemble des UE dispensées avec, en miroir, les compétences développées. Ces informations sont importantes pour les étudiants et futurs candidats.

L'organisation pédagogique est adaptée aux différents publics ciblés : cours en fin de semaine pour les personnes en congé formation, cours en début de semaine pour les étudiants en formation initiale. Le stage obligatoire ainsi que les périodes d'alternance, complétés par la présence de nombreux professionnels intervenant sur la formation, participent au caractère professionnalisant du master.

Aucun niveau minimum en anglais n'est exigé à la fin de la formation, même si une formation en langue étrangère est prévue sur l'ensemble des parcours et que le parcours International Executive est dispensé entièrement en anglais. Des cours de mise à niveau sont prévus, et un accès à une plateforme en ligne leur donne accès à des cours (réalisés par des enseignants-chercheurs de l'IAE) sur les thèmes de la gestion de projet et outils de management, le marketing et la communication, les entreprises et l'entrepreneuriat, le management et la société, la théorie des organisations.

## Pilotage

Le pilotage des parcours du master sont assurés par des enseignants-chercheurs. L'équipe pédagogique du master comprend 6 professeurs des universités en sciences de gestion, 14 maîtres de conférences (majoritairement en sciences de gestion) et 3 professeurs associés (PAST). Ces mêmes enseignants assurent un peu plus de 50% des cours dispensés, ce qui permet de bien équilibrer les enseignements avec ceux assurés par les professionnels.

L'équipe pédagogique se réunit une fois par semestre (réunion non institutionnalisée ni formalisée). Le pilotage est également réalisé via de nombreuses réunions du conseil pédagogique paritaire ou du conseil de perfectionnement. Ces conseils permettent d'inscrire le master dans une démarche d'amélioration continue tant sur des aspects organisationnels qu'académiques (contenus pédagogiques, etc.). Néanmoins, leur juxtaposition pose le problème du recouplement de leurs domaines d'intervention. En amont du conseil de perfectionnement organisé chaque année avec les étudiants, il est demandé à ces derniers de préparer un retour sur expérience de l'année venant de s'écouler (environnement de travail, rythme, contenus, etc.). Cette évaluation sert à l'amélioration continue de la formation.

L'évaluation des connaissances et des compétences est clairement exposée aux étudiants, avec plusieurs documents clés (modalités d'évaluation, charte des examens, etc.) distribués par leurs responsables de formation et ou d'enseignement.

La formation est évaluée par l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle de l'université de Lille. 93% des étudiants s'estimaient satisfaits en 2016 de la formation. En revanche, il ne semble pas y avoir une évaluation des enseignements par les étudiants. Cet observatoire suit également le devenir des étudiants de manière annuelle sans préciser combien de temps après l'obtention du diplôme. Il est à noter que les enquêtes ne portent pas, selon les informations données dans le dossier, sur les étudiants en formation continue alors qu'ils représentent une grande part des étudiants du master. Il conviendrait de remédier à cela.

### Résultats constatés

Le nombre d'étudiants est à la hausse passant de 115 inscrits en 2015/2016 à 160 inscrits en 2016/2017 suite à l'ouverture du parcours International Executive en 2016 et le renforcement des effectifs dans les autres parcours.

Environ 80% des étudiants obtiennent leur diplôme à l'issue de la formation. On note chaque années plusieurs abandons (une douzaine). Les responsables du programme mettent en avant l'obtention d'un emploi en cours de cursus pour expliquer le taux d'échec.

L'insertion professionnelle semble être de bon niveau. Une incohérence dans les chiffres affichés est à noter puisqu'il est indiqué que 84% des diplômés sont en emploi après 4 mois tandis que 17% des diplômés sont en poursuite d'études (dont 3 en doctorat) et 7% en recherche d'emploi (ce qui fait plus de 100%). Notons qu'un tiers des diplômés sont en poste à l'étranger, ce qui semble logique du fait de l'origine du public accueilli dans le parcours *International Executive*. Les salaires à l'issue de la formation s'échelonnent entre 1 400 et 4 000 euros, ce qui semble cohérent au regard de la diversité des publics relevant aussi bien de la formation initiale que continue et des localisations géographiques des emplois.

Aucune information n'est donnée quant à la présence d'un réseau des alumni actif.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une formation en management complète
- Des parcours et des rythmes de formation adaptés à des publics spécifiques
- Des partenariats avec des entreprises locales et internationales ainsi que des universités à l'étranger pour favoriser les mobilités
- Un parcours *International Executive* entièrement en anglais et des accords de double diplôme
- Un adossement à la recherche avéré

### Principaux points faibles :

- Un réseau alumni peu exploité
- Une exigence en langue étrangère peu marquée (hors parcours *International Executive*)
- Une absence d'informations sur les intervenants extérieurs

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master Administration des entreprises répond à un besoin des entreprises d'avoir des ingénieurs ou des cadres de santé spécialistes de leurs domaines et maîtrisant les techniques managériales et le monde socio-économique qui les entourent. Afin de pouvoir atteindre un public varié, le master propose un rythme de formation et des unités d'enseignement parfaitement adaptés. Ce master jouit également d'un encadrement fort de la part des enseignants-chercheurs et de nombreux experts extérieurs à l'université.

Trois recommandations peuvent être faites, à savoir utiliser de manière plus intensive le réseau des alumni (en appuyant son développement) ; favoriser une certification en langue des étudiants, certification qui pourrait s'inscrire dans le cadre de la validation des compétences linguistiques des diplômés ; et enfin s'assurer que les professionnels extérieurs aient les qualifications adaptées pour assurer les cours.

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

## MASTER MARKETING, VENTE

Établissement : Université de Lille

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Marketing, vente* (MV) comporte neuf parcours en formation initiale (FI) ou en formation par alternance (contrat de professionnalisation et d'apprentissage). Il accueille de manière régulière des étudiants en validation des acquis professionnels (VAP) et en validation des acquis de l'expérience (VAE).

Les enseignements sont dispensés à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille (quatre parcours), à l'Institut du marketing et du management de la distribution (IMMD) de Roubaix (quatre parcours), un parcours recherche dispensé à l'IAE de Lille étant commun aux deux établissements.

Les quatre parcours de l'IAE de Lille sont : *Marketing communication culture, Marketing direct et digital, Commerce et relation client, Marketing business to business international et innovation*. Ils forment des spécialistes pour les principales fonctions ou domaines du marketing.

Les quatre parcours proposés à l'IMMD Roubaix sont : *Management de la distribution, Marketing du distributeur, Commerce connecté et Marketing international*. Les formations de l'IMMD s'inscrivent dans une logique sectorielle. Les débouchés se trouvent dans les métiers de la distribution (en centrale d'achat, en magasin, dans le domaine du e-commerce ou encore dans les filiales à l'international...).

Le parcours *Approches culturelles de la consommation et de la distribution*, à orientation recherche, forme des enseignants-chercheurs en *Sciences de gestion*, des consultants et des chargés d'études en marketing.

### ANALYSE

Finalité
Chaque parcours vise le développement de compétences spécifiques bien présentées dans divers tableaux et dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les connaissances et compétences attendues sont clairement exposées et communiquées aux apprenants et aux entreprises. Les métiers sont bien définis et les différents contenus de la formation sont bien renseignés, ces derniers répondent aux objectifs scientifiques et professionnels du master.  Les neuf parcours coexistent et apportent des enseignements spécifiques selon les métiers visés, aussi bien pour

les formations sectorielles dans la distribution que pour les parcours non sectoriels.

Les emplois correspondent à un niveau master grâce à des formations qui ont su évoluer dans le temps, les plus jeunes parcours du master ayant neuf ans d'existence et les plus anciens une trentaine d'années.

Le parcours *Marketing international* est délocalisé à l'École supérieure des affaires d'Alger (ESAA). La convention présente en annexe du dossier fourni par l'établissement ne permet pas de définir précisément l'implication de l'équipe pédagogique, mais elle cadre le partenariat en laissant à l'Université de Lille l'exclusivité de la préparation et de la délivrance du diplôme. Une convention a également été signée avec l'IAE de la Réunion pour former des *managers* dans les points de vente. L'implication de l'équipe enseignante de Lille n'est pas clairement définie, mais l'IMMD assure la gestion pédagogique du diplôme et l'organisation pédagogique de plusieurs unités d'enseignement (UE).

### Positionnement dans l'environnement

Les masters *MV* sont en forte concurrence avec d'autres formations des universités lilloises et des trois écoles de commerce de la métropole. La force de son positionnement tient, d'une part, dans la « marque » IAE et son offre de formation en termes de contenus des enseignements et, d'autre part, de son excellent adossement à la recherche (liens directs avec une équipe d'accueil et une unité mixte de recherche du centre national de la recherche scientifique). La flexibilité des modalités de formation offertes (inter-parcours, inter-IAE, internationale) et la proposition de diverses modalités de professionnalisations (stages, formation continue - FC et apprentissage) constituent également un atout important du master *MV*. Ajoutons que les fiches RNCP sont présentes et bien détaillées dans le dossier fourni par l'établissement.

Par ailleurs, l'IMMD est aujourd'hui la seule institution universitaire française entièrement tournée vers la distribution. Son partenariat avec l'association pour la formation au *management* de la distribution (AFMD) constitue une force indéniable et témoigne de son fort lien avec les professions et entreprises du secteur. Le réseau d'entreprises et d'organisations régionales et nationales de l'IAE est historique (ancien institut universitaire de professionnalisation en marketing-vente, magistère de marketing direct et de vente à distance). Il compte plus de 100 partenariats. Ainsi, les interactions avec les partenaires économiques sont fortement développées.

Par ailleurs, l'articulation entre les parcours et la recherche est satisfaisante. En effet, les travaux de recherche menés par les enseignants-chercheurs (EC) ont un rapport direct avec le positionnement des formations. Les EC de chaque institution relèvent aujourd'hui principalement de deux laboratoires différents (le marketing, e-commerce, *consumption, ubiquity and retailing research center* – MERCUR pour l'IMMD et le Lille économie management – LEM pour l'IAE).

Au-delà de la délocalisation à Alger et du partenariat avec l'IAE de la Réunion, le parcours *Marketing international* accueille, chaque année par convention, les deux meilleurs étudiants d'une école marocaine (École nationale de commerce et de gestion de Kenitra) avec l'accord de l'équipe pédagogique. Malgré plusieurs accords avec des partenaires internationaux, la mobilité entrante et sortante des étudiants est jugée décevante dans le dossier fourni par l'établissement (environ 25 étudiants chaque année ce qui est faible compte tenu des effectifs très importants du master) ; ce qui peut s'expliquer par l'accroissement du nombre d'alternants.

### Organisation pédagogique

Les enseignements sont réalisés à la fois par des enseignants-chercheurs et des professionnels ce qui est en cohérence avec un master professionnalisant. La professionnalisation est en effet très présente tout au long de la formation, que ce soit par les projets, les stages, l'alternance ou bien encore par l'intervention de nombreux professionnels. Certains cours fondamentaux sont mutualisés entre les parcours afin d'assurer un socle de compétences fondamentales. Cela rend des réorientations possibles entre les différents parcours.

L'équipe pédagogique est forte de nombreux EC spécialisés en marketing ou stratégie. Ils ont une importante activité de recherche comme en attestent leurs publications. Les intervenants professionnels sont nombreux et occupent des postes en relation avec les métiers visés par la formation.

On relève la volonté de développer de nouvelles méthodes pédagogiques au-delà des cas, des simulations et jeux d'entreprise. Afin de développer les *softs skills* et la collaboration, les étudiants sont par exemple incités à participer au *Retail safari* (l'écriture collective et la représentation d'une pièce de théâtre) ou au concours point de vente (gestion de projet). Ces méthodes d'enseignement ne sont cependant pas toujours détaillées et ne précisent pas en quoi ces innovations pédagogiques sont adaptées aux enseignements.

Les outils numériques et le *e-learning* sont développés de manière satisfaisante, à travers différents outils et

applications.

La mobilité des étudiants entrante (entre 19 et 22) et sortante (entre 12 et 20 étudiants) est faible.

Le suivi des stages et des alternants est bien organisé avec plusieurs rencontres correspondant aux grandes étapes de l'apprentissage des étudiants.

Enfin, la certification TOEIC (*Test of English for International Communication*) est intégrée et des enseignements de langues étrangères sont dispensés dans tous les parcours. Le niveau en langue influe sur l'acceptation de la demande de mobilité des étudiants et selon les parcours, certaines matières sont enseignées en anglais.

### Pilotage

Les neuf masters sont pilotés par des EC. L'équipe pédagogique est diversifiée, les EC en *Sciences de gestion* sont nombreux, tout comme les professeurs associés (PAST), huit en tout, et les professionnels qui interviennent dans leur champ de compétence et le cœur de métier des huit parcours professionnels.

De nombreuses réunions, des conseils de perfectionnement sont organisés sur les deux entités IAE et IMMD. Toutefois, les modalités de pilotage communes n'ont pas été mises en place pour les différents parcours, ce qui est dommageable pour la cohérence du diplôme. Par ailleurs, les compétences acquises par parcours ne sont pas décrites dans le dossier, ce qui est regrettable.

Les évaluations des enseignements existent, mais il semblerait que l'enquête soit menée par parcours et non pour chaque cours à l'IAE. En effet, les questions évaluent la qualité des parcours et ne semblent pas suffisamment centrées sur les enseignements. Il serait intéressant de collecter et d'analyser ces données afin d'améliorer les interventions si cela s'avère nécessaire. Enfin, pour les différents parcours, il est difficile de voir comment ces évaluations sont prises en considération et intégrées dans le pilotage de la formation.

Les statistiques relatives au nombre de dossiers de candidatures attestent de la forte attractivité des différents parcours de la formation. Le dossier fourni par l'établissement ne détaille pas les modalités de sélection des candidats en première année de master (M1). Comme indiqué précédemment, des passerelles entre les différents parcours sont permises.

### Résultats constatés

Le master *Marketing, vente* répond à des besoins stratégiques, actuels et importants des entreprises. Les effectifs sont satisfaisants et évoluent différemment sur les dernières années selon les différents parcours tant en formation initiale classique, qu'en alternance, ou en formation continue. L'apprentissage est en nette augmentation, au détriment des CP (contrats de professionnalisation) qui ont tendance à stagner. L'alternance qui permet une professionnalisation accrue a pris toute sa place dans le diplôme. Le dossier permet de suivre facilement les effectifs des huit parcours professionnels et démontre la qualité du suivi des étudiants.

Les taux de réussite sont bons, ce qui atteste des opportunités et des compétences acquises grâce à la solidité des équipes pédagogiques. Une enquête sur l'insertion dont le taux de réponse est satisfaisant (supérieur à 80 %) permet de disposer de données sur l'insertion professionnelle ainsi que des types de postes occupés par les diplômés. L'insertion professionnelle est satisfaisante, ce qui est logique pour les huit masters fortement professionnalisés. L'insertion professionnelle correspond aux objectifs visés par la formation.

Les poursuites d'études, très faibles (moins d'une dizaine d'étudiants par an pour 750 étudiants inscrits en master *MV*), concernent en partie les étudiants s'engageant dans un doctorat. Il aurait été néanmoins intéressant d'évoquer le nombre des inscriptions en doctorat à l'issue du parcours recherche.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Le master répond de manière adéquate à une forte demande dans des fonctions et des secteurs diversifiés.
- La formation dispose d'un important réseau local d'entreprises qui proposent des contrats en alternance.
- La formation affiche de très bons taux de réussite et d'insertion.

## Principaux points faibles :

- Les mobilités entrantes et sortantes des étudiants sont faibles.
- La mise en œuvre de l'évaluation des enseignements est variable selon de tous les enseignements pour chaque parcours.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Marketing, vente* est une formation qui fonctionne de façon très satisfaisante dans la diversité et la complémentarité de ses parcours, servi par une équipe pédagogique riche et équilibrée en adéquation avec les besoins de la formation. Les perspectives d'évolution évoquent notamment l'internationalisation de la mention, une amélioration des méthodes pédagogiques innovantes et une meilleure coordination des parcours internationaux.

En effet, dans une volonté d'amélioration, il pourrait être pertinent de favoriser la mobilité des étudiants, de mieux valoriser les méthodes pédagogiques innovantes mobilisée, de préciser davantage les compétences visées et enfin de mettre en œuvre de manière homogène l'évaluation des enseignements d'un parcours à l'autre.

## OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

**Monsieur Jean-Marc Geib  
HCERES  
Département des formations  
2 Rue Albert Einstein  
75013 Paris**

**OBJET : RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ DE LILLE À L'ÉVALUATION DES FORMATIONS PAR LE HCERES**

Monsieur le Directeur,

L'Université de Lille remercie les experts de l'HCERES pour l'évaluation globale de ses diplômes et pour leur étude attentive des dossiers d'auto-évaluation de ses formations. Cette évaluation met en avant une offre de formation riche, diversifiée et attractive fortement adossée à la recherche et mêlant parcours classiques et originaux, et, pour certains, rares à l'échelle régionale voire nationale. Elle souligne aussi le soin apporté par l'établissement à la présentation de son offre de formation, à la mise en place de dispositifs d'aide à la professionnalisation dans l'ensemble des champs et de personnalisation des parcours de l'étudiant, en particulier dans le champ ALLSHS. L'évaluation HCERES relève enfin la qualité de l'auto-évaluation menée au sein de l'Université, dans le contexte particulier de la fusion des trois universités lilloises au 1<sup>er</sup> janvier 2018, point auquel l'établissement est particulièrement sensible.

L'Université a également pris connaissance des remarques concernant les points à améliorer dans les formations, de manière globale ou spécifique à chaque champ. Il va ainsi de certains points pour lesquels elle souhaite apporter des observations en apportant deux précisions liminaires. D'une part, grâce à la démarche d'auto-évaluation engagée au sein de l'établissement, la plupart de ces points sont déjà bien identifiés à la fois par la direction et par les équipes pédagogiques. Ces points correspondent ainsi à des axes de travail prioritaires inclus dans le projet de formation et/ou dans le cadrage pédagogique des formations votés par la CFVU du 28 juin 2018 et, pour certains, à des actions déjà engagées au sein de l'établissement. D'autre part, la démarche mise en œuvre au sein de l'Université de Lille pour améliorer ses formations de manière continue s'appuie autant que faire se peut sur le principe de la valorisation des pratiques déjà en vigueur dans un ou plusieurs champs de formation et l'étude de la faisabilité de leur extension aux autres champs.

**I- LISIBILITÉ ET COHÉRENCE DE L'OFFRE DE FORMATION**

L'Université de Lille est pleinement consciente des besoins de rendre plus lisibles et cohérentes certaines formations des champs ALLSHS et DEG tout en se fixant comme objectif de construire une offre de formation diversifiée et complémentaire, par exemple en économie-gestion et en gestion-management, au sein de nouvel établissement.

Il faut noter ici que l'offre de formation du champ ALLSHS est proposée sur quatre campus de l'Université (et non pas deux comme l'indique le rapport d'évaluation du champ), à savoir : Pont-de-Bois, Cité scientifique, Roubaix-Tourcoing (et non pas Gare de Roubaix) et Moulins-Ronchin (1 seule formation).

Ce manque de cohérence est dû à plusieurs motifs, dont certains ont été soulignés dans les rapports d'évaluation : (i) l'existence de doublons en licence et licence professionnelle et, dans une moindre mesure, en master, qui étaient proposés dans les trois ex-établissements ; (ii) la faible articulation entre différentes formations relevant notamment d'ex-établissements, mais aussi (iii) les conséquences, en particulier sur les licences professionnelles et certains masters, de l'adoption in extremis de la nouvelle nomenclature nationale parue en janvier 2014 (au niveau de la relation entre l'intitulé et le contenu des formations, mise à mal par la nomenclature nationale). Cela apparaît par exemple dans le champ DEG et dans les sous-champ « Information, Communication, Culture » et « Sciences sociales » du Champ ALLSHS.

L'offre de formation 2020-2024 tient compte de ce besoin de mise en cohérence en faisant disparaître ces doublons, soit par une fusion des parcours au sein d'une même mention, soit par une logique de différenciation des formations et de construction de mentions différentes, soit par le recours aux mentions spécifiques là où cela s'avère nécessaire (cf. infra, observations spécifiques aux mentions).

Il est à noter enfin que, pour ce qui concerne les formations à faibles effectifs pointées par les rapports d'évaluation, en particulier dans les champs ALLSHS et ST, l'établissement souhaite affirmer son attachement au maintien d'une diversité de disciplines en son sein et à la préservation des disciplines rares, notamment pour celles qui représentent un enjeu fort de formation à la recherche au niveau national et international. Il est toutefois très conscient du besoin de concilier ambitions pédagogique et scientifique et soutenabilité financière des formations. C'est la raison pour laquelle le cadrage pédagogique et financier des formations a établi des seuils de construction des formations au début du contrat 2020-2024 et il est en train d'affiner les règles de gestion des formations (ouverture, dédoublement, etc.) pendant celui-ci.

Enfin, le rapport regrette un manque de vigilance sur certains points d'attention concernant les licences professionnelles : manque d'articulation avec les formations de licence et de master, faiblesse des effectifs ou taux de poursuite d'études élevés en master pour certaines d'entre elles (en particulier dans le champ ST). L'auto-évaluation ayant permis d'identifier ces problèmes et d'en tenir compte dans l'élaboration des projets 2020-2024, il est prévu de replacer les licences professionnelles au sein de l'offre de formation globale, en particulier pour le champ DEG, à travers une meilleure articulation avec les licences. L'objectif est d'une part d'améliorer les passerelles des licences vers les licences professionnelles, pour permettre aux étudiants de licence générale qui le souhaitent de pouvoir accéder à un diplôme visant l'insertion professionnelle immédiate répondant à des besoins d'emplois, tout en évitant une trop forte dépendance à l'égard des diplômés de BTS ou DUT, et d'autre part de poursuivre une politique d'établissement visant à limiter au maximum les poursuites d'études des diplômés de licence professionnelle en master. À cet égard, il faut noter qu'aucun avis de poursuite d'études n'est fourni en général aux candidats en master par les responsables pédagogiques des licences professionnelles et que la poursuite d'études dans les masters de l'établissement reste faible.

## **II- FORMATION À ET PAR LA RECHERCHE**

Les rapports d'évaluation soulignent une participation active des enseignants-chercheurs à l'ensemble des formations ainsi que des modalités de formation à et par la recherche, progressive tout au long du cursus et ce, dès la licence,

modalités qui sont aujourd’hui davantage visibles dans le champ ST que dans les autres champs. Pour le champ ST, le rapport d’évaluation relève à juste titre l’utilisation de plateformes technologiques en grand nombre, qui constituent aussi un élément important dans la professionnalisation et l’utilisation de technologies de pointe.

La formation aux métiers de la recherche et par la recherche représente un deuxième axe stratégique du projet de formation de l’Université de Lille. Le renforcement de la formation à et par la recherche passe par plusieurs actions visant à susciter davantage de vocations pour les études doctorales et à améliorer le taux de poursuite en thèse, que le rapport a trouvé peu élevé dans certains champs, DEG notamment, tout en constatant une hétérogénéité entre les formations : (i) la structuration d’« options de formation intensive à la recherche » dès la licence, sur le modèle de celles existantes dans le champ ST. Un fast track Sciences-médecine est en place depuis la rentrée 2018 pour favoriser la poursuite des étudiants en médecine en thèse parallèlement à leur internat. (ii) La mise en place d’une information renforcée sur les études doctorales dès la licence. (iii) La mise en place d’une formation graduée articulant de manière plus étroite le master et le doctorat, notamment au sein des Graduate schools construite autour des thématiques des trois Hubs soutenus par le projet I-Site (Santé de précisions, Planète, Numérique), dont les premiers parcours seront ouverts dès la rentrée 2019. (iv) La systématisation de la présence d’enseignants-chercheurs dans les équipes pédagogiques des licences professionnelles et le renforcement de l’initiation à la recherche dans ce type de formation.

### **III- PRÉPARATION À L’INSERTION PROFESSIONNELLE**

Les rapports d’évaluation des formations mettent en avant la relation forte avec le monde socioprofessionnel, aussi bien avec le secteur privé qu’avec le secteur public, ainsi que l’intervention de professionnels dans les formations favorisant une offre de formation qui s’adapte aux besoins en compétences et en formation des actifs et des futurs actifs. Ce constat généralisé pour les champs ST, DEG et Santé est toutefois plus modéré pour le champ ALLSHS. Le rapport d’évaluation du champ ALLSHS pointe en effet un besoin d’améliorer la préparation à l’insertion professionnelle en Licence, en particulier à travers les stages. Pour répondre à l’interrogation du Comité d’expert sur le rapport entre les stages et les objectifs de formation (p. 9 du rapport d’évaluation du champ ALLSHS), il faut préciser que tous les stages effectués doivent, notamment depuis la publication de la Loi sur les stages de 2014, être intégrés dans les cursus et inclus dans les maquettes de formation. De même, toutes les conventions de stage sont validées et signées par les responsables pédagogiques. La préparation de l’insertion professionnelle sera encore plus renforcée durant le prochain contrat dans la mesure où toutes les formations devront inclure une expérience professionnelle ou un stage obligatoire (proposé dans une UE à choix unique ou multiples en licence et obligatoirement dans une UE à choix unique en Licence professionnelle et en master).

De même, les rapports d’évaluation mettent en exergue la volonté de l’établissement de favoriser l’ouverture des formations à l’alternance en particulier, même si celle-ci demeure peu développée dans le champ ST par exemple. Il est à noter que le nombre de formations proposées en alternance et en particulier en apprentissage, est en croissance continue (5-10 formations supplémentaires par an ces dernières années), y compris dans des domaines peu ouverts à l’apprentissage a priori (physique, mathématiques appliquées,

métiers du livre, géographie et urbanisme, métiers du numérique, etc.). De même, le cadrage pédagogique des formations pour 2020-2024 prévoit que tous les DEUST et toutes les licences professionnelles soient proposés en alternance.

#### **IV- INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS**

L'Université de Lille prend bonne note des faiblesses pointées par l'HCERES en matière d'ouverture à l'international pendant la période évaluée : manque d'internationalisation des formations, mobilités tant sortantes qu'entrantes faibles, exploitation insuffisante de la position géographique de Lille et modestie des partenariats internationaux structurants des formations. Pour y répondre, l'Université a déjà établi un plan de renforcement d'internationalisation des formations. Ainsi, il convient de préciser l'existence de deux projets structurants pour l'établissement et le site de Lille : création progressive depuis 2018 d'un campus transfrontalier avec des universités belges, néerlandaises et britanniques qui devrait favoriser la double diplomation et les mobilités ; dépôt en 2019 d'un projet de création d'une université européenne inclusive axée sur les sciences humaines et sociales, avec plusieurs partenaires européens (projet inclusU). Depuis la fusion, l'établissement développe aussi une politique de conventionnement systématique avec des universités étrangères dans le cadre de partenaires structurants incluant des mobilités et des doubles diplomations. Dans le cadre de l'élaboration de l'offre de formation 2020-2024, l'Université de Lille a élaboré un cadrage des formations internationales incluant une démarche qualité pour ces formations ainsi que des mesures incitatives pour les développer. Elle a également obtenu un nombre plus important de bourses de mobilité sortante qu'elle espère pérenniser. Il faut toutefois noter que la faiblesse des mobilités entrantes et sortantes n'est pas tant dû à un manque de portage ni d'incitation par l'établissement qu'à des obstacles inhérents aux contraintes socioéconomiques du public de l'établissement, en particulier dans le 1<sup>er</sup> cycle, qui est de fait peu mobile. Afin de développer ces mobilités entrantes et sortantes, elle a renforcé les éléments obligatoires dans les maquettes de formation en matière d'enseignements en langue étrangère : outre le développement de formations entières en langue étrangère (en particulier dans le champ ST et dans le cadre de la formation graduée M-D au sein des Graduate Schools), le cadrage pédagogique des formations exige au moins un enseignement en langue étrangère à chaque semestre et une mobilité d'études ou de stage obligatoire dans toutes les formations résolument tournées à l'international.

#### **V- RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS**

Les rapports d'évaluation des champs pointent, pour les quatre champs, des taux de réussite peu élevés en L1 ainsi qu'un besoin de généralisation des dispositifs de remédiation en licence comme en master. Afin de relativiser ce constat, il est important de le mettre en relation d'une part avec le nombre important d'étudiants accueillis dans les formations de 1<sup>er</sup> cycle de l'Université de Lille (plus de 30.000 étudiants en licence, dont près de 13.000 en L1) et d'autre part avec les conditions socioéconomiques particulièrement difficiles de la Région des Hauts-de-France (taux important de boursiers, de bacheliers technologiques et professionnels en licence générale). Le défi de l'aide à la réussite est donc à la fois urgent et difficile à relever. Les dispositifs d'aide à la réussite en L1 ne sont toutefois pas négligeables (parcours adaptés pour bacheliers technologiques, remédiation méthodologique, linguistique et

disciplinaire en 1<sup>ère</sup> année dans le cadre du Programme PRREL notamment) et sont en train de s'amplifier dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi ORE (trois licences en quatre années développées depuis la rentrée 2017 et plusieurs dispositifs de remédiation sans allongement d'études). Les dispositifs de personnalisation des parcours proposés dans le champ ALLSHS, et considérés comme une richesse par le rapport d'évaluation de ce champ, seront étendus à d'autres champs par divers dispositifs (dont l'UE Projet de l'étudiant, qui sera déployée dans toutes les licences et tous les masters de l'établissement et sera mise à profit entre autres objectifs pour la remédiation).

## **VI- APPROCHES ET MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

L'évolution des pratiques pédagogiques pour y inclure l'apport de l'innovation pédagogique et du numérique et les adapter aux publics accueillis figure parmi les cinq axes stratégiques de la stratégie de formation de l'établissement. Cette politique est impulsée par les Vice-présidences Formation tout au long de la vie et appuyée par la Direction de l'innovation pédagogique (DIP) créée au sein de l'Université de Lille. L'approche adoptée privilégie la formation et l'accompagnement des équipes pédagogiques en partant de la valorisation des pratiques pédagogiques déjà en vigueur, notamment la pédagogie par simulation très développée dans le champ Santé. La DIP accompagne déjà les équipes pédagogiques dans le renouvellement de leurs pratiques pédagogiques tant pour les enseignements en présentiel qu'à distance et pour un meilleur développement des outils numériques en appui à la pédagogie. À cet égard, le lancement depuis 2016 d'appels à projets innovation pédagogique annuels à ex-Lille 1 et à ex-Lille 3 puis dans l'Université de Lille a déjà permis à plusieurs équipes pédagogiques d'expérimenter des pratiques pédagogiques nouvelles (pédagogie par projet, classe inversée, cours numérisés et scénarisés) qui ont vocation à être incluses dans les maquettes de formation 2020-2024. En vertu du cadrage pédagogique des formations, celles-ci seront notamment toutes déclinées en blocs de connaissances et de compétences et, pour flexibiliser les parcours des apprenants, elles incluront au moins une unité d'enseignement proposée à distance. Certains de ces blocs seront certifiants sous forme de Certificats Universitaires dans le but de faciliter la reprise d'études de tous les publics et la sécurisation des parcours des apprenants. La capitalisation de ces certificats, associée à une démarche de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) vise à permettre l'obtention des diplômes de l'Université dans une réelle démarche de Formation Tout au Long de la Vie. Un dispositif particulier piloté par la Direction de l'innovation pédagogique (Centre d'accompagnement des pratiques enseignantes – CAPE et service techno-pédagogique) forme et accompagne plusieurs équipes pédagogiques à cette démarche depuis 2018, avec des résultats déjà très probants à ce stade (plus de trente équipes pédagogiques relevant des quatre champs de formation sont activement engagées dans l'organisation de leur(s) diplôme(s) en blocs de connaissances et de compétences).

## **VII- PILOTAGE DES CHAMPS DE FORMATION**

Les experts HCERES interrogent l'établissement sur les modalités de pilotage des champs avant et après la fusion. Pour répondre à ce point, il est important de préciser que l'Université de Lille est engagée dans un processus de construction d'un établissement expérimental, qui s'appuiera à terme sur un nombre réduit de composantes (une dizaine) proposant une offre de formation cohérente et jouissant d'un niveau satisfaisant de subsidiarité. L'établissement s'est ainsi engagé dans un processus de repérимétrage des composantes. Si

aujourd’hui l’offre de formation est portée par plusieurs composantes dans chaque champ, avec ces regroupements engagés, le nombre de composantes devrait être réduit, ce qui sera de nature à rapprocher les formations et à favoriser les projets communs.

Dans ce contexte, l’Université de Lille n’envisage pas, comme il a été souligné dans les dossiers d’auto-évaluation des champs, de structurer des niveaux intermédiaires dotés d’un pilotage spécifique, comme par exemple les champs de formation. L’affichage de l’offre de formation se fait par grands domaines disciplinaires (ALLSHS, DEG, Santé, ST), qui ont été retenus, pour des raisons pratiques, comme champs de formation au sein desquelles l’offre de formation a été présentée au HCERES. Les conseils centraux, en appui sur la présidence, sont garants de la cohérence globale de l’offre de formation de l’établissement. La coordination de cette offre se fait toutefois au sein de l’Université, d’abord au niveau de la composante, puis entre composantes lorsque celles-ci partagent une offre de formation commune. Pour prendre un exemple, dès à présent, les offres de formation 2020-2024 Gestion-management et Economie-gestion ont été construites respectivement par la FFBC-IMMD et l’IAE d’une part et la FSES et MIME d’autre part. De manière transversale, la coordination est assurée par les Vices-Présidences Formation tout au long de la vie, en lien étroit avec les directions de composante, afin notamment d’améliorer la pluridisciplinarité, l’interdisciplinarité et la transdisciplinarité, qui ne sont pas encore systématiquement bien implantées, il faut le reconnaître. Cette coordination et cette aide au pilotage s’appuient de manière opérationnelle sur les directions FTLV qui existaient au sein des ex-établissements et ont été restructurées au sein de l’Université de Lille. Comme il a été souligné dans les dossiers d’auto-évaluation, le processus d’auto-évaluation a été discuté au sein d’équipes-projets qui ont été pilotées avant la fusion par les vice-présidents des trois ex-établissements puis, à partir de janvier 2018, par des binômes constitués des nouveaux vice-présidents en charge de la formation tout au long de la vie, répartis en fonction de leur propre spécialité, et du chargé de mission Evaluation et accréditation HCERES. Pour répondre à la remarque du Comité d’experts sur le rôle du chargé de mission en charge de l’évaluation HCERES dans le champ ALLSHS spécifiquement, s’il n’a pas piloté en propre l’équipe-projet ALLSHS, il était bien en charge de l’appui à l’ensemble du processus et des équipes-projets, dont celle du champ ALLSHS.

## VIII- PILOTAGE DES FORMATIONS

Le pilotage des formations représente, dans ses différents aspects (coordination de l’offre de formation, suivi des étudiants et de leur devenir, démarche qualité de la formation), une priorité pour l’établissement. Celui-ci mesure toutefois pleinement le changement important de paradigme que cela représente pour les équipes pédagogiques dont les pratiques de gestion des formations, par ailleurs sérieuses, soucieuses de leur qualité et du devenir des étudiants, pouvaient être différentes des exigences du Cadre national des formations et des référentiels d’accréditation et d’évaluation des formations, publiés la veille de la finalisation de l’élaboration de l’offre de formation 2015-2019 de la vague E.

### 1. Pilotage des mentions et Conseils de perfectionnement

Dans ce contexte, les trois ex-établissements avaient généralisé la mise en place des conseils de perfectionnement sur lesquels ont pu s’appuyer les équipes pédagogiques pour mener l’auto-évaluation des formations et la préparation de l’offre de formation 2020-2024. Il n’en demeure pas moins que

la consolidation de leur fonctionnement nécessite du temps et sera renforcée durant le prochain contrat. De même, dans le cadre de l'harmonisation de ses procédures, l'Université adopte le principe d'une gestion des formations établie au niveau de la mention : les jurys de diplôme et les commissions pédagogiques de validation et d'admission (CPVA) sont constitués et nommés au niveau de la mention depuis 2018 et 2019 respectivement. L'Université reste toutefois attentive à maintenir un bon équilibre entre le respect de la nécessaire cohérence de la mention, dans ses objectifs, ses contenus et ses modalités de fonctionnement, et le besoin de tenir compte de la spécificité des parcours qui sont construits au plus près des objectifs académiques et scientifiques, des besoins socioprofessionnels et du suivi des étudiants. Les équipes pédagogiques de l'Université de Lille demeurent très attachées à cette bonne articulation.

## 2. Suivi des parcours des apprenants

Pour ce qui concerne le suivi des parcours des étudiants (devenir des étudiants, évaluation des formations et des enseignements), l'établissement souhaite tout d'abord préciser que le rapport d'évaluation du champ semble confondre les structures en charge de ce suivi : au sein d'ex-Lille 3, il s'agit de l'Observatoire des formations et de la vie étudiante (OFIVE)<sup>1</sup>, au sein d'ex-Lille 1, de l'Observation des Formations de l'Insertion Professionnelle (OFIP) et au sein d'ex-Lille 2, de l'Observatoire des formations et suivi de l'étudiant (OFSE) qui se sont tous les trois fondus à partir de l'automne 2017 en l'Observatoire de la Direction des Formations (ODIF) de l'Université de Lille. Si ces trois observatoires ont mené, de manière séparée, le suivi de l'insertion professionnelle et de l'évaluation des formations et des enseignements jusqu'en 2017, ils ont harmonisé leurs méthodes de travail et ont élaboré à partir de 2017 des enquêtes et des publications communes. Parmi celles-ci, il faut préciser que l'ODIF a élaboré et mis à disposition des équipes pédagogiques en 2017 des fiches complètes de suivi des étudiants sur la période évaluée au niveau de chaque mention, chaque parcours : suivi des effectifs, de la réussite étudiante, de l'insertion professionnelle (à 30 mois), des mobilités entrantes et sortantes. Les équipes pédagogiques, qui assurent par ailleurs un suivi attentif de leurs étudiants, se sont appropriées ces données de manière différente, en fonction de leurs pratiques antérieures de pilotage des formations : inclusion en annexe de tout ou partie des données, prise en compte et analyse partielles ou entières des données fournies, ajout de données spécifiques concordantes ou pas (en fonction des dates d'observation) avec celles fournies par l'ODIF. Il s'agit là d'un point de vigilance particulier de l'établissement qui met en place, dans le cadre de ses principales priorités, des procédures spécifiques d'auto-évaluation périodiques des formations et de démarche qualité dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens des composantes mais aussi de sensibilisation et d'accompagnement des équipes pédagogiques au pilotage des formations. Enfin, le déploiement d'un outil de gestion des candidatures à toutes les formations de l'Université de Lille (alors que celui-ci n'existeait jusqu'en 2016 qu'à ex-Lille 2) permettra un meilleur suivi des candidatures et partant une meilleure évaluation de l'attractivité des formations (origine des étudiants, évolution du nombre de candidatures, ratio candidatures/inscriptions, etc.).

---

<sup>1</sup> Soulignons à cet égard, qu'il ne s'agit pas d'"un OFIVE" (pp.17, 22) ni de "l'OVE" (p. 27) mais bien de l'OFIVE.  
PRÉSIDENCE  
[www.univ-lille.fr](http://www.univ-lille.fr)

### 3. Suppléments au diplômes et fiches RNCP

L'établissement souhaite enfin apporter deux précisions sur les suppléments aux diplômes et sur les fiches RNCP.

En l'absence d'un outil national permettant d'éditer des suppléments aux diplômes personnalisés, les ex-établissements ont dû faire des choix différents et globalement peu satisfaisants pour répondre à cette exigence réglementaire : comme indiqué dans le dossier d'auto-évaluation, ex-Lille 1 n'éditait pas de suppléments aux diplômes de manière systématique ; ex-Lille 2 a fait le choix d'une édition systématique des suppléments au diplôme via Apogée mais sans possibilité de personnalisation au vu du parcours de l'étudiant ; ex-Lille 3 a fait une édition du supplément au diplôme à la demande de l'étudiant ou d'une formation. Dans le cadre de l'Université de Lille, le choix est fait de paramétriser Apogée en vue d'une édition systématique des suppléments au diplôme mais l'établissement fait un benchmark actuellement pour trouver d'autres outils permettant d'élaborer de manière automatisée des suppléments au diplôme personnalisables.

Pour ce qui est des fiches RNCP, comme indiqué dans les dossiers d'auto-évaluation, elles ont été élaborées au niveau de chaque établissement pour pallier le retard dans l'édition des fiches nationales, ce qui n'a en effet pas permis dans certains cas une harmonisation des fiches des formations co-acréditées. La publication en cours de fiches RNCP nationales élaborées à la mention devrait résoudre ce problème local.

Outre ces éléments de réponse généraux, certaines équipes pédagogiques de l'Université de Lille ont souhaité apporter des observations ou des précisions spécifiques aux évaluations de leurs formations respectives, que vous trouverez ci-après, organisées par champs et sous-champs.

En conclusion, l'Université de Lille reste bien entendu satisfaite de l'évaluation positive et constructive de l'HCERES pour l'ensemble de son offre de formation durant la période 2014-2018. Ces évaluations seront prises en compte pour l'élaboration de la prochaine offre de formation de l'établissement, en cherchant à capitaliser sur les points forts et à améliorer les points faibles dans chacune des formations, soit de manière spécifique, soit de manière globale quand elles concernent les dispositifs mis en œuvre au sein de l'établissement par les directions FTLV. Cette démarche nous est d'autant plus importante que, comme précisé en préambule, une grande partie des points saillants ont déjà été identifiés et anticipés dans le cadre de l'auto-évaluation menée au sein de l'établissement.

Je vous prie d'agrérer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.



Jean-Christophe Camart  
Président de l'Université de Lille

## **Observations relatives aux formations du champ Droit, économie, gestion**

L'Université de Lille remercie les experts pour leur étude attentive des dossiers d'auto-évaluation des mentions du Champ Droit, économie, gestion. Les équipes pédagogiques des mentions concernées apprécient la manière dont les rapports d'évaluation ont mis en exergue les points forts des formations qu'elles portent. Elles ont également pris connaissance des remarques concernant les points à améliorer dans leur formation, dont elles ne manqueront pas de tenir compte dans la nouvelle offre de formation 2020-2024. Il en est ainsi de certains points pour lesquels elles souhaitent apporter quelques précisions et observations.

### **Observations relatives aux formations du sous-champ Droit, sciences politiques, administration**

#### **Licence Droit**

L'évaluation de la Licence Droit en exerce l'existence de parcours de formation originaux, à savoir le parcours Systèmes Juridiques de l'Union Européenne, l'option ESJ, la double licence Droit/Histoire de l'art et l'existence d'un double cursus Droit/Pharmacie.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Le rapport d'évaluation souligne à plusieurs reprises que le sous-encadrement pédagogique et administratif dont certaines formations, dont la Licence Droit au regard du nombre d'étudiants très élevé (1600 environ en L1), font état est « de nature à affecter la qualité du pilotage ». Cette pénurie d'enseignants et de personnels administratifs est en effet une faiblesse importante de la licence Droit à laquelle l'établissement tente de remédier de manière progressive.

Le rapport énonce également que « le master Droit du patrimoine de même que le double cursus Droit/Histoire de l'art, dont il n'est que le prolongement, devraient être mieux intégrés à l'offre de formation de manière à développer leur attractivité et à en asseoir la spécificité ». Cette question de la lisibilité de la double licence Droit/Histoire de l'art est au cœur des discussions au sein de l'établissement, l'une des pistes étant de ramener certains cours sur le site de Lille pour rendre la formation plus attractive auprès de davantage d'étudiants. En outre, ces formations sont récentes mais elles sont très originales en combinant l'approche juridique et culturelle et pourraient devenir plus attractives dans les années à venir par leur meilleure visibilité nationale. Un effort sera engagé pour mieux faire connaître cette formation spécifique.

#### **Master Administration économique et sociale**

L'évaluation du master AES met en avant une très bonne spécialisation progressive des étudiants au sein de la formation, une ouverture de la formation à l'alternance et de bons taux de réussite. L'équipe du master AES souhaite toutefois apporter quelques précisions au sujet des points faibles soulevés.

L'évaluation regrette un caractère international de la formation qui reste trop peu développé. L'équipe pédagogique sera attentive à envisager des moyens de développer l'ouverture internationale du diplôme au moyen d'enseignements à distance ou des MOOC, de manière à ouvrir les étudiants davantage sur les pratiques internationales sans renoncer à la cohérence de dispenser une formation à forte composante juridique locale dans la langue d'origine de ces règles juridiques.

Concernant le poids du stage dans le parcours DRCS (p. 47), il faut préciser que la plupart des étudiants réalisent déjà un stage de quatre mois (voire même au-delà). La période de deux mois correspond à l'affichage du minimum obligatoire dans la maquette. L'équipe pédagogique envisage toutefois d'étendre la durée de stage obligatoire à 4 mois également (comme dans le parcours DERH). Cette durée affichée sera donc modifiée pour la mettre en cohérence avec la réalité et assurer, comme cela est souligné pour l'autre parcours, une meilleure visibilité de l'importance donnée à la validation de la pratique professionnelle.

Le suivi des diplômés reste un élément à développer au-delà de l'enquête à 30 mois déjà réalisée par l'ODIF, même si des améliorations importantes ont été faites dans ce sens. L'équipe pédagogique s'appuiera sur l'expertise et le savoir-faire de l'ODIF pour se faire accompagner dans cette démarche qui nécessite toutefois des moyens importants au sein de la Faculté.

Pour ce qui est de l'absence de partenariats avec le monde socio-économique, outre celui, solide, conclu avec l'ENPJJ (organisme public), il est vrai que le master n'a pas signé d'accord spécifique avec des institutions privées. Les liens avec le monde socio-économique sont toutefois organisés depuis 15 ans autour des entreprises où les étudiants effectuent des stages dès la troisième année de Licence (L3). Ils se traduisent aussi par des interventions récurrentes de certains de leurs personnels dans les formations, par des offres régulières de stages et de contrats de professionnalisation. En 2017-18 par exemple, le M2 DERH a dû rediriger une part non négligeable des offres de stages reçues dès le mois de mai (alors que les étudiants n'étaient pas encore recrutés) vers d'autres formations puisque, dès la fin septembre, tous les étudiants avaient pu trouver un stage ou un contrat de professionnalisation. Les partenaires socioéconomiques participent aussi à certaines manifestations de la Faculté, comme le forum des métiers (stands et conférences professionnelles). Ces relations fonctionnent aujourd'hui sur la confiance mutuelle, sur le réseau établi et entretenu par les responsables des deux parcours notamment.

Enfin, l'équipe pédagogique tient compte de la recommandation de développer des contrats d'apprentissage, en plus des stages et des contrats de professionnalisation, et elle instruit actuellement la question, notamment à la lumière de la Loi Choisir son avenir professionnel, qui assouplit les conditions permettant de signer des contrats d'apprentissage, en matière de volume d'heures nécessaire notamment.

### **Master Droit de la santé**

L'évaluation du master Droit de la santé met en avant une mise en œuvre innovante et pertinente de la pluridisciplinarité et une diversité des intervenants professionnels. Elle soulève toutefois un manque de cohérence entre les mentions Droit de la santé et droit social, à travers le parcours transversal. Il faut noter que ce point a déjà été anticipé dans la nouvelle offre de formation qui clarifie la spécificité de chaque mention. Par ailleurs, le rapport d'évaluation pointe une place de la recherche qui « ne semble pas centrale dans cette formation » (p. 53). Le dossier d'auto-évaluation de la mention Droit de la santé précise pourtant l'importance de la recherche dans la formation en matière d'adossement de la formation au laboratoire de recherche, d'enseignements de formation à la recherche et surtout de participation active des étudiants aux activités de recherche du laboratoire incluant des publications dans des revues et des poursuites d'études en doctorat avec des thèses CIFRE (cf. Référence 2-2).

## Master Droit du numérique

L'évaluation du master Droit du numérique met en avant l'adéquation de la formation en seconde année de master avec les besoins croissants du marché du travail en matière de protection des données personnelles ; l'internationalisation marquée, notamment grâce au double master franco-espagnol avec l'Université de Murcie en Droit des nouvelles technologies et biodroit ; la volonté de mettre en avant le caractère professionnalisant du M2 Droit du cyberspace en développant notamment l'alternance.

Cependant, l'équipe pédagogique souhaite apporter les précisions suivantes. Le rapport mentionne les effectifs encore assez faibles en première année de master (p. 62). Les derniers chiffres disponibles lors de la remise du dossier d'auto-évaluation étaient ceux de l'année 2016-2017. Ces effectifs ont quasiment doublé en 2018-2019, avec 45 inscriptions administratives.

Le rapport mentionne à juste titre une mutualisation trop importante (pp. 8, 18, 63) et le manque de cours spécifiquement dédiés au numérique en M1. Ce point fait l'objet d'une attention toute particulière dans le cadre de la future maquette.

Le rapport mentionne enfin que quelques enseignements du parcours de M2 Droit du cyberspace sont a priori peu liés à la matière (p. 61). S'agissant spécifiquement du cours de « droits et obligations des personnes malades et des usagers du système de santé », il s'agit d'une matière préparant aux enseignements du second semestre pour les étudiants du double master.

## Master Droit social

L'évaluation du master Droit social met en avant la bonne attractivité du master, l'originalité des parcours de M2 répondant à des besoins territoriaux et nationaux et des partenariats solides avec des entités publiques. L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Le premier point faible évoqué concerne le caractère assez tardif de la spécialisation et se combine avec la remarque faite dans la rubrique « Résultats constatés » qui mentionne « la déperdition d'étudiants entre le master 1 et le master 2 » (p. 78). Ce constat ne sera plus valable avec la nouvelle offre 2020-2024 dans la mesure où la maquette va être modifiée pour une meilleure coordination des enseignements entre la première et la seconde année et une spécialisation plus rapide, pour tenir compte notamment de la sélection des étudiants qui va s'opérer non plus en seconde année mais en première année de master. La déperdition d'étudiants entre les deux années s'explique aussi par le décalage entre le nombre de dossiers de candidatures pour le master 2 (plus de 600) et le nombre de places disponibles (80). Avec la sélection en master 1, ce problème disparaît. Par ailleurs, pour répondre à l'une des remarques du rapport, un enseignement en comptabilité/gestion est prévu dans la nouvelle offre.

Un deuxième point faible concerne la légitimité du maintien de deux parcours relatifs à la santé au travail au sein de l'Université de Lille (parcours Droit de la santé en milieu de travail et parcours Droit et management de la santé au travail du master Droit de la santé). Cette difficulté disparaît dans la nouvelle offre (2020-2024) puisque le parcours Droit et management de la santé au travail sera supprimé.

Le troisième point faible évoqué dans le rapport concerne « l'absence de précision sur la place des intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique ». Celle-ci est d'environ 40 %.

## **Observations relatives aux formations du sous-champ Economie**

### **Licence Economie Gestion**

L'évaluation de la licence Economie-Gestion met en avant la nécessité d'envisager une mention commune dans la nouvelle accréditation s'appuyant sur les points forts des deux mentions actuelles, notamment la diversité des parcours et l'internationalisation de la licence s'agissant de la mention d'ex-Lille 1 et l'organisation pédagogique autour d'un projet bien identifié et l'existence d'une équipe pluridisciplinaire dans un champ large de compétences (mathématiques, informatique, économie, gestion-management, anglais) s'agissant de la mention d'ex-Lille 3. C'est donc bien une mention unique qui sera proposée dans le cadre de la future offre de formation. Les futures maquettes pour la nouvelle accréditation résulteront d'une restructuration ambitieuse qui rationnalisera l'offre de formation existante avec la volonté de s'appuyer sur les points forts des deux mentions actuelles.

L'équipe pédagogique de la mention a également pris connaissance des remarques concernant les points à améliorer dans la formation, dont elle ne manquera pas de tenir compte dans la nouvelle offre. Il en est ainsi de certains points pour lesquels elle souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations. L'université de Lille effectue actuellement des efforts conséquents afin de proposer à terme des outils adaptés pour le suivi du devenir des étudiants. Les conseils de perfectionnement seront mis en conformité, du point de vue de leur composition et de la régularité de leur réunion, avec les textes. Une réflexion sur la progression des cours sur les trois années de la licence est en cours afin de répondre à la problématique des faibles taux de réussite en L2 dans l'actuelle mention d'ex-Lille 1.

### **Master Econométrie, statistiques**

La restructuration des programmes d'économie portés par l'UFR Mathématiques, Informatique, Management, Economie (MIME) et la Faculté des Sciences Economiques et Sociales (FSES) amène un nouveau positionnement des parcours de master qui va éviter les redondances des masters Econométrie, Statistique avec le parcours Économétrie appliquée de la mention Economie Appliquée de la FSES, critique principale pointée à juste titre par l'HCERES. La nouvelle mention regroupera, en trois nouveaux parcours, les quatre parcours qui se retrouvaient dans les anciennes composantes (soit CEPE, ECAPE, C2E et Econométrie Appliquée). Les trois parcours ont vocation à faire un usage formalisé des concepts économiques afin de permettre des applications empiriques quantitatives (généralement sur la base de modèles statistiques et économétriques). Le dénominateur commun de ces trois nouveaux parcours (Économie de l'entreprise, Ingénierie des données économiques et Conseil économique pour les organisations) est une approche quantitative des problèmes économiques. Ce positionnement est unique sur la région et à fort potentiel de débouchés du fait de son ancrage dans la science des données et des faits économiques.

### **Master Économie Appliquée**

L'évaluation du master Économie Appliquée met en avant l'attractivité satisfaisante de la formation, la double vocation (recherche et professionnalisation) effective de la formation avec un taux de poursuite en thèse significatif, la veille en matière d'évolution des compétences demandées sur le marché du travail et une assez bonne insertion professionnelle. L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations, sachant que les remarques du rapport d'évaluation ont déjà été intégrées dans

le nouveau projet.

Le premier point faible soulevé par le comité est la concurrence entre les programmes d'économétrie (MIME) et économétrie appliquée (FSES). Ces deux programmes sont refondus en un seul parcours dans la nouvelle mention. Donc la question de concurrence disparaît et la lisibilité est par conséquent améliorée. L'articulation choisie mettra l'accent sur une vocation appliquée du parcours. L'intégration avec le milieu socio-professionnel s'intensifie. Un groupe formé d'étudiants (anciens et nouveaux), de professionnels et d'enseignants-recherateurs en économétrie se met en place pour institutionnaliser les relations avec les entreprises en économétrie appliquée. Pour ce faire, l'expérience en formation continue/alternance sera utilisée et étendue aux deux autres parcours de la mention à échéance.

L'internationalisation est un objectif à poursuivre dans un environnement stabilisé. Ce n'est pas le cas actuellement pour les formations concernées. La mention a dû trouver une articulation entre EA et C2E et rendre le programme viable. Cet objectif semble atteint et la prochaine étape consistera à coordonner les activités entre les équipes pédagogiques de la FSES et de MIME. Une fois la mention bien établie avec une lisibilité indéniable, il sera alors possible d'envisager une internationalisation plus soutenue, qui ne peut se faire que dans un environnement stable et lisible. Cependant, le travail de constitution des maquettes des nouveaux parcours amène à poser les bases d'une telle internationalisation : cours en anglais, aménagement des semestres permettant un déplacement à l'étranger, invitations, etc. La cohérence de la nouvelle maquette entre les trois parcours permettra une plus facile intégration de la dimension internationale. La taille de la nouvelle mention devrait permettre de redonner à la formation à la recherche une place essentielle, ce qui est probablement la dimension la plus facile à internationaliser. Pour les étudiants ayant une vocation professionnelle, c'est le contact avec les entreprises qui est la priorité ; pour les futurs chercheurs il s'agira d'une formation plus tournée vers la dimension internationale. L'intégration des programmes de MIME et de la FSES devrait permettre de développer les deux dimensions à la fois.

La jeunesse de C2E n'a pas permis initialement d'inclure autant de professionnels que désiré. Mais des ajustements à la marge du programme ont déjà été faits (l'ajout des cours de R et Python) et permettent une intervention des professionnels pour la moitié du volume horaire. La mutualisation des activités entre les trois parcours permettra une plus grande intervention de professionnels. Le pilotage de la formation est aussi questionné dans la démarche de constitution de la mention. L'expérience pilote d'intégrer étudiants et professionnels dans l'activité du parcours Économétrie appliquée devrait mener à une mise en œuvre de ces pratiques à l'échelle de la mention EQA dès son démarrage.

### Master Economie du Travail et des Ressources Humaines

L'évaluation du master Economie du Travail et des Ressources Humaines met en avant la très bonne professionnalisation de notre formation ainsi que ses très bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Sont aussi soulignés la qualité du pilotage et l'effort concernant l'internationalisation (prise en compte de la remarque du précédent quadriennal).

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Le rapport déplore que les modules dont les alternants sont dispensés ne sont pas clairement identifiés. En réalité, les alternants ne sont dispensés d'aucun

enseignement. Seuls certains dispositifs orientés vers la professionnalisation sont proposés aux non-alternants (projets RH en entreprise en M1 et M2, mise en situation par simulation en M1). En contrepartie, ces compétences sont évaluées en alternance via un rapport d'audit en M1 et un mémoire mineur en M2, documents basés sur leur expérience en entreprise.

Le rapport regrette de ne relever aucun enseignement d'initiation à la recherche dans la maquette du master. En fait, cet enseignement existe (Etudes RH en M1, pour les non-alternants), mais il est sans doute mal identifié et trop restreint.

Le rapport évoque l'écart entre la réalité de la formation et le contenu de sa fiche RNCP. Cette remarque est due à la phase de transition entre la fiche RNCP élaborée par parcours au sein de l'établissement et celle élaborée pour la mention au niveau national. L'équipe pédagogique sera attentive à tenir compte du contenu de la fiche RNCP.

Enfin, le rapport pointe à juste titre un manque de clarté sur l'articulation entre le master et ses 3 DU satellites. Il indique également que tous les étudiants ne devraient pas avoir vocation à suivre un DU. Ce point mérite en effet d'être clarifié. Les DU ne sont proposés qu'en option aux étudiants (le planning permet l'articulation), mais ne constituent en aucun cas des cursus obligatoires. Ils sont choisis à des fins de spécialisation et d'approfondissement, en particulier par des stagiaires de la formation continue. À titre d'exemple, en 2018-2019, le DU « Expertise RH » est suivi par 14 personnes, 6 étudiants du M2 (sur nos 37 étudiants de M2) et 8 extérieurs via la formation professionnelle.

### Master Economie et Management Publics

L'évaluation du master Économie et Management Publics met en avant des connaissances et des compétences clairement définies et en cohérence avec l'offre de formation ; un positionnement original dans l'offre de formation régionale ; des synergies nombreuses avec les acteurs du territoire ; un ancrage solide avec la recherche etc.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

La formation a en effet conclu plusieurs conventions et accords de partenariat avec des entreprises et des associations locales (notamment du secteur de l'économie sociale et solidaire) ainsi qu'avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Si le contenu de toutes ces conventions ne peut être détaillé ici, les exemples permettent de préciser leur nature et leur finalité :

- Partenariat (à partir de 2018) avec Alternatives Economiques dans le cadre des Journées de l'Economie autrement de Dijon (financement du séjour des étudiants en contrepartie de compte rendus « professionnels » des ateliers, plénières et débats) ;
- Bourse CIFRE avec l'APES (Acteurs pour l'économie solidaire) ;
- Plusieurs organisations réservent tous les ans un ou plusieurs stage(s) pour les étudiants du master : Enercoop pour APIESS, CCI et maisons de l'emploi pour DEIPP notamment.

L'ouverture à l'international représente un point d'attention pour l'équipe pédagogique dans les années à venir. La priorité a été jusque-là accordée à la bonne cohérence entre les parcours et à la reconnaissance territoriale du projet, car le master a vocation à permettre une insertion des étudiants d'abord sur la variété des territoires français. Les spécificités institutionnelles (concours de la fonction publique, économie sociale et solidaire, spécificités

des politiques de la ville, etc.) ont aussi incité l'équipe pédagogique à d'abord investir le local. Certains membres de l'équipe pédagogique sont cependant engagés dans un Interreg sur l'impact social, qui finance une bourse CIFRE issue du master Economie et Management Publics et qui donne à ce travail de recherche une perspective directement internationale. En DEIPP, sans constituer de véritables partenariats, des contacts sont régulièrement noués avec des institutions étrangères, ce qui permet l'accueil régulier de stagiaires : Chine (RSE entreprise), Argentine (Business France), Luxembourg (Business France), Allemagne (Chambre de commerce franco-allemande), Royaume-Uni (Chambre de commerce).

Concernant le développement de la mise en situation professionnelle, dans le dossier d'auto-évaluation, il est spécifiquement indiqué qu'en ce qui concerne l'UE projet, il s'agit d'un « projet à réaliser tout au long du premier semestre, et qui permet aux étudiants de mettre directement en œuvre, tout en étant encore sous encadrement universitaire, un projet répondant à une demande sociale directe ». Ce projet est donc totalement ancré dans le territoire, et associe étroitement les étudiants à la pratique de terrain. La « demande sociale » émanant directement des acteurs économiques et/ou institutionnels, elle est réalisée en plein partenariat avec eux.

### Master Economie internationale

L'évaluation du Master Economie internationale met en avant : une bonne adéquation entre la formation et les métiers visés ; une bonne articulation entre l'enseignement et la recherche ; des maquettes claires et cohérentes et une dimension internationale développée de la formation (avec le label Erasmus Mundus). L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations relativement aux points faibles soulevés.

Concernant le manque d'informations sur les universités partenaires pour le semestre à l'étranger obligatoire dans le parcours GLOWE, il faut préciser que l'Institut des Sciences économiques et du Management (ISEM) de la Faculté des Sciences économiques et sociales compte un nombre important d'accords internationaux signés avec des universités partenaires en Europe ou hors Europe, réservant ainsi des places aux étudiants du master. Etant donné que le vivier de partenaires est suffisant, les destinations privilégiées à l'étranger pour la mobilité obligatoire en M2 n'ont pas été précisées. Par ailleurs, depuis trois ans, les coopérations internationales se sont renforcées avec le Japon : un accord spécifique a été signé avec l'*Institute of Business Administration* de Kwansei Gakuin University où un à deux étudiants sont envoyés par an et un accord spécifique va être signé avec la *Graduate School of Economics* de Kobe. Un partenariat est également en cours d'élaboration avec Pise et avec Madrid. Il faut cependant rappeler que la création de doubles diplômes relève d'un long processus compte tenu des contraintes liées au contenu des programmes, des différences de calendrier académique, du volume de cours dispensés en Anglais au sein des universités partenaires, et des exigences des tutelles dont relèvent les partenariats. Dans la nouvelle demande d'accréditation, la mention Economie Internationale comprendra deux semestres d'études obligatoires à l'étranger ; une seconde mobilité obligatoire sera donc ajoutée au second semestre du master 1 en plus de celle qui existait déjà au second semestre du master 2. Le programme proposera deux types d'universités partenaires selon le type de spécialisation choisi (IEF : *International Economics and Finance* ou IBE : *International Business and Economics*). La mention sera donc constituée de deux blocs d'options, et le choix du bloc optionnel s'opérera en fonction des cours offerts au sein des masters des universités partenaires du programme :

Kwansei Gakuin University (School of Economics et Institute of Business Administration) au Japon, et Greenwich en Angleterre pour IBE ; Université de Kobé au Japon, Université de Pise en Italie, et Université de Madrid en Espagne pour IEF.

L'évaluation souligne également une insuffisance de la participation de professionnels et de partenariats avec le monde socio-économique. Il faut préciser que depuis deux ans, des professionnels spécialistes de l'analyse des risques interviennent chaque année au sein du cours intitulé « *Country Risk Analysis* » (par exemple, une analyste du risque pays Asie employée à REXECODE, et une analyste du risque pays employée à l'AFD). En outre, dans le cadre de la future accréditation, afin de renforcer les liens avec le monde professionnel et de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, un séminaire en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie Grand Lille sera développé sur les métiers à l'international dans la région des Hauts-de-France, avec une présentation des entreprises régionales et de leur stratégie internationale. Les coopérations sont par ailleurs fréquentes avec des partenaires institutionnels, en particulier les collectivités territoriales des Hauts de France à travers les stages des étudiants (stages au conseil régional, au conseil départemental, dans les communes de la région) mais n'ont effectivement pas été suffisamment formalisées. Ces coopérations et ces stages seront recensés et structurés de façon plus systématique, avec l'appui d'un nouveau professeur associé recruté en janvier 2019.

Pour ce qui concerne le parcours IPC, la baisse des effectifs a été inversée à partir de 2017 ; elle s'explique initialement par l'arrêt de la convention avec le CIEDEL de Lyon (pour des raisons d'incompatibilité des calendriers) dont de nombreux étudiants étaient accueillis au sein de la formation, mais également par la nécessité de faire évoluer le programme pour être en phase avec les évolutions du marché du travail dans le domaine concerné. Les années 2017-2018 et 2018-2019 montrent une recrue des candidatures à la suite des évolutions du programme comme indiqué ci-dessus. Par ailleurs, l'évaluation du programme du parcours par les étudiants et les anciens a conduit à modifier substantiellement ce dernier depuis 2017. Cet effort d'adaptation à de nouveaux débouchés dans l'humanitaire et le développement conduit à transférer le parcours IPC, sous un nouvel intitulé « Ingénierie du développement et de l'action humanitaire », dans la mention Economie et management public dans la prochaine accréditation. La baisse des débouchés dans le domaine de la coopération décentralisée et l'existence de nouveaux débouchés dans ceux de l'humanitaire et du développement, notamment dans les ONG, expliquent cette inflexion apportée au master, avec un benchmarking en cours des formations dans ce domaine. D'autres modifications de maquette seront apportées à cette occasion sur la base à la fois des retours des anciens et de ceux des professionnels.

Enfin, les perspectives soulignées fort à propos par l'HCERES sont justement celles envisagées par le consortium d'universités du parcours EGEI : s'il n'était constitué jusque-là que d'une année de formation de niveau M1, le nouveau parcours est organisé en deux ans et propose des professionnalisations diversifiées (au-delà de la recherche), grâce à des spécialisations additionnelles. Il est à noter enfin que le parcours EGEI a vocation à être à nouveau labellisé Erasmus Mundus (la demande a été déposée cette année). Il fera dorénavant partie de la mention Etudes européennes et internationales, ce qui devrait augmenter sa visibilité et son attractivité.

## Master Etudes Européennes et internationales

L'évaluation du master Études européennes et internationales met en avant plusieurs points forts dont les principaux à souligner sont : l'enseignement dispensé complètement en anglais, cette spécificité étant attractive pour les étudiants internationaux ; les approches pédagogiques diversifiées et innovantes ; la réputation du parcours historique MEA et son attractivité européenne ainsi que le lien fort avec l'environnement professionnel visé par la formation qui en fait « un diplôme très légitime, attractif et réputé ».

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Les effectifs sont considérés comme faibles depuis 2 à 3 ans. Ce constat, que l'équipe pédagogique a anticipé dans les dossiers d'auto-évaluation du master, s'explique principalement par la chute du nombre de candidatures dument constatée sur la période considérée. L'absence de quantification est liée au manque de temps pour traiter les données. Les critères et les modalités de recrutement n'ont pas été modifiés mais trois causes peuvent expliquer cette chute. La première serait imputable au changement de nom du master qui est intervenu en cours d'accréditation. Accrédité sous l'intitulé hors nomenclature nationale, « Master in European Affairs » (dont le sigle « MEA » permettait de l'associer à la spécialité historique de master, Management of European Affairs dont il était la transformation) en vertu de la Convention avec l'Université de Wildau, la formation a dû reprendre au terme de cette dernière, l'intitulé « Etudes Européennes et internationales (EEI) » inclus dans la nomenclature nationale. L'absence quasi-totale de proximité du nouvel intitulé avec l'ancien n'a pas permis de continuer à capitaliser sur le nom du master qui avait déjà acquis une certaine réputation. La communication institutionnelle est également devenue une source de difficulté pour recruter à l'international. L'affichage du master EEI en français sur les sites de Campus France et de trouvermonmaster.gouv a rendu moins visible cette formation pour les non francophones qui sont l'une de ses cibles privilégiées. Il serait souhaitable que la formation puisse être affichée sous l'intitulé European and International Studies (EIS) pour prendre en compte l'une de ses principales spécificités (formation dispensée complètement en langue anglaise). Enfin, les dossiers-types de Campus France, qui n'étaient pas personnalisables ne permettaient pas de disposer d'un certain nombre d'informations indispensables pour sélectionner les candidats de ce master (à titre d'exemple, disposer d'un test de maîtrise de l'anglais plutôt que du français).

L'absence d'éléments quantitatifs étayant l'affirmation d'une bonne formation professionnelle s'explique par l'absence, pendant la période évaluée, d'enquêtes spécifiques menées auprès d'un public international. Il s'agit toutefois d'une réflexion en cours au sein de l'établissement dans le cadre du renforcement de l'internationalisation des formations. Les enquêtes menées au niveau de la composante et de la formation ne permettent pas de suppléer totalement au dispositif de l'établissement. Ces enquêtes sont en effet confiées à des étudiants dans le cadre de la gestion de projets en master 2. La période réelle du projet (3 mois environ) et la difficulté des étudiants pour s'investir pleinement en raison de la charge de travail qui pèse sur eux par ailleurs pourraient expliquer le faible taux de réponse obtenu auprès des anciens étudiants. Une manière de pallier ce problème serait une enquête qui serait menée sur les deux années (M1 et M2), dans le cadre d'un projet étudiant ou l'exploitation de la base de données Linkedin.

Pour ce qui concerne la participation des étudiants au pilotage de la formation, il faut préciser que l'évaluation des enseignements par les étudiants se fait à deux niveaux : l'établissement (enquête tous les deux ans) d'une part et la formation d'autre part. Dans ce dernier cas, les étudiants participent à l'évaluation des enseignements dans le cadre des réunions de la Commission paritaire pédagogique (CPP). La mise en place d'une évaluation sous forme d'un questionnaire a déjà été expérimentée dans le passé au niveau du master 2 MEA. Mais elle a été abandonnée car trop lourde à gérer.

### **Master Management des Systèmes d'Information**

L'évaluation du master Management des Systèmes d'Information met en avant un très bon taux d'insertion professionnelle ; une très bonne réactivité, adaptabilité et flexibilité dans le pilotage des évolutions du programme répondant aux besoins des entreprises ; une « bonne coordination dans la mutualisation des enseignements ; le développement de partenariats avec les structures offrant des formations similaires au sein de l'Université de Lille ainsi que la bonne relation avec les éditeurs de logiciels et d'autres entreprises partenaires.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Le rapport relève une « faible différenciation par rapport aux formations proposées traditionnellement par des facultés de sciences ou des écoles d'ingénieurs » et une « communication trop centrée sur la dimension technique des compétences développées et moins sur la dimension organisationnelle et managériale du management du système d'information ». La différenciation des programmes de la mention MSI (par rapport aux formations proposées par des facultés de sciences ou des écoles d'ingénieurs) réside d'une part, dans l'importance accordée aux « compétences organisationnelles et managériales » développées au sein des trois parcours par les enseignements d'économie et de gestion et de professionnalisation qui apportent aux étudiants une connaissance profonde des problématiques métiers et offrent ainsi un atout indiscutable « dans la compréhension et le traitement des problématiques informationnelles ». Le poids accordé à l'acquisition de ces compétences dans le projet proposé pour l'accréditation 2020-2024 sera renforcé. D'autre part, dans les compétences en statistique appliquée développées dans la formation qui permettent aux étudiants du parcours Data Sciences d'apporter un diagnostic quantitatif des situations et une approche prévisionnelle de la décision.

Concernant l'« absence des étudiants dans le conseil de perfectionnement », l'équipe pédagogique conviera dès le prochain conseil de perfectionnement, prévu en mai 2019, des étudiants de chacun des parcours de la mention. Elle tient toutefois à préciser que l'avis des étudiants sur l'organisation du master, le programme d'enseignement et ses évolutions a toujours été sollicité (notamment lors des réunions semestrielles avec le responsable de parcours) et pris en compte dans les discussions. Les étudiants sont également acteurs (et donc force de proposition) dans l'organisation de la plupart les évènements réalisés avec les entreprises.

### **Master Management et Commerce International**

L'évaluation master Management et Commerce International (MCI) met en avant l'attractivité du M1, les nombreux partenaires académiques étrangers et l'importance accordée à la recherche. L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Un conseil de perfectionnement du M1 se tient chaque année en présence de tous les étudiants du M1, des enseignants, de professionnels et d'anciens étudiants. Les participants se répartissent en différents ateliers pour émettre des propositions sur le recrutement des étudiants en M1 MCI, la visibilité du master, l'innovation pédagogique, l'international et la professionnalisation. Diverses activités de professionnalisation sont par ailleurs organisées tous les ans pour aider les étudiants à préparer leur candidature à des entretiens de stage ou de recrutement et pour mieux leur faire connaître le milieu socioprofessionnel.

En M2 (parcours CMAI et CMAO), les étudiants sont associés au pilotage du diplôme par le biais de la commission pédagogique paritaire (CPP) qui réunit une ou deux fois par an les responsables de la formation et les étudiants de la formation pour évaluer et apporter des améliorations à la maquette. Les étudiants de chacun des parcours suivent des cours spécifiques à chacun de parcours. Cela leur est très clairement communiqué à plusieurs reprises au cours de leur M1 et par le guide des études spécifique pour chaque parcours de M2. De même, le stage en entreprise obligatoire pour valider les 3 parcours de M2 de la mention sont de 4 mois minimum à 6 mois.

Pour résoudre l'adéquation master/emploi, le parcours CMAI s'appuie notamment sur le réseau professionnel des PAST qui lui sont associés. Ces derniers organisent des conférences métiers au sein de la formation ainsi que des visites d'entreprises pour davantage mettre en relation le master et le monde professionnel.

### **Master Monnaie, Banque, Finance, Assurances**

L'évaluation du master Monnaie, Banque, Finance, Assurances met en avant l'ouverture de la formation en alternance qui induit une très bonne capacité d'insertion professionnelle, le dosage bien équilibré entre enseignements académiques et professionnels et la bonne satisfaction à la fois des étudiants et des entreprises.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

- *Manque de spécialisation dans un contexte de forte concurrence, recommandation de monter en gamme sur les métiers de la gestion de patrimoine.* L'équipe pédagogique étudiera cette recommandation en consultation avec ses partenaires bancaires.

- *Effectifs relativement limités à la fois en termes d'étudiants et d'enseignants.* Il est vrai que les effectifs ont peiné à décoller. La capacité d'accueil affichée s'établit dorénavant à 20 par an. Avec un grand nombre de candidatures et une sélection exigeante, elle est atteinte (modulo une ou deux démissions incontrôlables).

- *Manque de pluridisciplinarité de la formation essentiellement axée sur l'économie et recommandation d'un renforcement de l'équipe pédagogique sur d'autres disciplines que l'économie (en particulier en gestion et/ou droit privé).* Cette forme de spécialisation marque la complémentarité par rapport aux autres formations internes à l'Université de Lille (master Finance). Ce manque du point de vue académique est compensé par l'intervention de professionnels de ces spécialités (avocats, experts comptables, gestionnaires de patrimoine) mais constitue un point de vigilance pour le contrat 2020-2024.

- *Suppression de l'affichage relatif aux débouchés au sein des institutions de régulation bancaire puisque les diplômés n'entrent pas dans cette voie.* L'équipe pédagogique tiendra compte de la recommandation, mais davantage en encourageant les étudiants à se préparer aux concours de recrutement à

la Banque de France, et dans les autres Banques Centrales, une étudiante ayant réussi le Concours de la Banque de France en 2018.



## **Observations relatives aux formations du sous-champ Gestion, Management**

### **Licence Gestion (ex-Lille 1)**

L'évaluation de la licence Gestion proposée met en avant plusieurs points forts : La cohérence et la progression pédagogique entre les niveaux L2 et L3 ainsi qu'entre les différents parcours de L3 ; l'implication équilibrée des universitaires et des professionnels dans les enseignements et activités pédagogiques ; des taux de réussite très élevés et une cohérence significative entre les offres de licence et de master ; des parcours professionnalisants avec des stages en L2 et en L3 traduisant une bonne interaction avec le monde socio-économique. A cela, s'ajoutent deux parcours en Contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation (L3 MSG).

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Afin d'accroître l'internationalisation des formations, un parcours Management et Gestion à l'International sera ouvert en L1 à la rentrée 2019. Ce parcours accueillera une quinzaine d'étudiants qui effectueront intégralement leur formation au sein d'universités partenaires (en Espagne, Italie, Allemagne, etc.). A l'issue de cette L1, les étudiants intégreront la L2 Gestion et son parcours anglophone. Ces partenariats institutionnels permettront naturellement d'accueillir davantage d'étudiants étrangers dans les différents parcours de licence Gestion. L'internationalisation sera également dynamisée par une stimulation des échanges ERASMUS sur l'ensemble des parcours de licence.

De plus, l'équipe pédagogique propose d'uniformiser les processus d'auto-évaluation des parcours et d'optimiser les échanges entre les conseils pédagogiques et de perfectionnement. Des étudiants seront naturellement intégrés dans le conseil de perfectionnement.

### **Licence Professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle (ex-Lille 1)**

L'évaluation de la licence professionnelle Assurance, banque finance met en avant les partenariats signés avec les principaux acteurs du secteur visé, la préparation des étudiants à la certification AMF facilitant leur embauche à l'issue de la formation et un contenu pédagogique orienté sur une double compétence : banque et assurance, avec des blocs de compétences identifiés. L'équipe pédagogique de la mention a également pris connaissance des remarques concernant les points à améliorer dans la formation, dont elle ne manquera pas de tenir compte dans la nouvelle offre.

En effet, pour le parcours porté par ex-Lille 1, en vue de l'élaboration de la maquette 2020-2024, il conviendrait d'impliquer plus d'enseignants et enseignants-chercheurs dans la formation, d'affiner le suivi des effectifs accueillis par les entreprises ainsi que le suivi des diplômés en termes de devenirs quant aux établissements qui les emploient et le métier exercé.

### **Licence professionnelle Commerce et Distribution**

L'évaluation de la licence professionnelle Commerce et Distribution met en avant l'appartenance au réseau DistriSup management contribuant à l'attractivité de la formation, l'équipe pédagogique dont l'équilibre entre enseignants-chercheurs et praticiens est souligné, ainsi que des effectifs croissants et un processus de sélection remarquable. L'équipe pédagogique souhaite apporter quelques précisions et observations.

L'ensemble des places en alternance est pourvu par les enseignes-partenaires de l'association DistriSup management. Exceptionnellement, une promotion DistriSup peut comporter un à deux apprentis d'enseignes non partenaires. À l'issue de leur licence professionnelle, les alternants embauchés poursuivent pour la majorité au sein des enseignes-partenaires. D'autres enseignes embauchent cependant également les diplômés DistriSup à la fonction de Manager en distribution.

Concernant le projet tutoré, représentant l'UE4, il s'agit d'un mémoire de fin d'étude mené individuellement par l'apprenti dont la problématique est élaborée entre l'apprenti et son maître d'apprentissage, et validé par le tuteur IAE. Un mémoire mineur est à rendre en milieu d'année universitaire, faisant l'objet d'une première note de la part du tuteur IAE. Le mémoire majeur est rendu en fin d'année universitaire, noté par le tuteur IAE et le responsable ressources humaines de l'enseigne d'accueil. Ce projet tutoré fait également l'objet d'une soutenance de mémoire en fin d'année universitaire qui est notée par les membres du jury (tuteur IAE, maître d'apprentissage, responsable ressources humaines, président du jury représenté généralement par le responsable de formation). Le projet recherche est un travail de groupe mené dans le cadre du module de cours de marketing afin d'initier les apprentis à la recherche en marketing, en menant une étude qualitative exploratoire. Un dossier est ainsi à rendre permettant la présentation et l'analyse des résultats obtenus dans cette étude dont la problématique est en lien direct avec la distribution. Ce projet est encadré par un enseignant-chercheur en marketing et intervenant en cours de méthodologie et du marketing du distributeur.

Les onze praticiens intervenant au sein de la formation exercent les fonctions suivantes : responsable, consultant, avocat (spécialisé dans le secteur de la distribution), entrepreneur, directeur d'un parc commercial, directeur général, etc.

Concernant le faible taux d'insertion professionnelle de l'année 2016-2017, celui-ci s'explique par un nombre de proposition d'embauches en baisse sur cette année universitaire de la part des enseignes-partenaires, dû aux difficultés que rencontrait le secteur de la distribution lors de cette période.

- Enfin, la provenance des candidats à la formation se compose de la façon suivante : 63,5% de BTS, 28,5% de DUT, 8% autres pour 2018-2019. Concernant les apprentis, leur provenance se compose de : 56% de BTS, 32% de DUT, 12% autres pour la même année 2018-2019.

L'établissement remercie les experts pour leur étude attentive du dossier d'auto-évaluation de la mention licence professionnelle Management des organisations parcours conduite de projets en PME/PMI. L'évaluation proposée met en avant :

### **Licence professionnelle Management des organisations (ex-Lille 2)**

L'évaluation de la licence professionnelle Management des organisations portée par ex-Lille 2 met en avant le caractère généraliste de la formation, la croissance des effectifs, l'organisation pédagogique favorisant l'alternance et les projets et une bonne implication des professionnels dans la formation.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Il faut noter d'entrée de jeu que l'équipe pédagogique a dû choisir l'intitulé actuel suite à la publication de la nomenclature actuelle mais elle constate aujourd'hui les inconvénients de ce choix et a décidé de rattacher le parcours à la mention « Activités juridiques, métiers du droit des sociétés » lors du

contrat 2020-2024, de sorte à mieux faire ressortir la dimension juridique de la formation et le lien aux métiers visés. Aucune concurrence n'existe toutefois entre les différents parcours. Deux parcours identiques ont d'ailleurs coexisté plusieurs années à Lille et à Cambrai. Concernant la part d'EC dans la formation, il est envisagé d'y intégrer un enseignant-chercheur en gestion.

Des cours spécifiques de mises à niveau ne sont pas prévus dans la maquette, chaque enseignant y consacre quelques heures au début de son cours. Les enquêtes sur l'insertion professionnelle étaient conduites par l'Observation des Formations et du suivi de l'étudiant à 24 mois mais n'étaient pas conduites par la formation. Il est souhaitable qu'effectivement, elles soient faites à 18 mois, cette remarque sera prise en compte pour le prochain contrat.

La poursuite d'études est effectivement en hausse ; malgré la politique de non soutien à la poursuite d'études en master et l'explication claire donnée sur la finalité de la formation, il n'est pas possible d'empêcher un étudiant de s'inscrire en master, en particulier en dehors de l'établissement. Une réflexion est en cours pour maîtriser davantage les inscriptions. Le taux de réussite variable s'explique par le fait que certains étudiants abandonnent ou entrent dans la vie professionnelle sans se désinscrire. L'alternance via les contrats de professionnalisation est faible mais existe, les employeurs préférant les conventions de stage. Elle devra toutefois être généralisée pour le contrat 2020-2024.

### **Licence professionnelle Management des Transports et de la Distribution**

L'évaluation de la licence professionnelle Management des Transports et de la Distribution met en avant le projet pédagogique de la formation permettant aux étudiants de développer des compétences recherchées par les entreprises, un taux d'insertion professionnelle satisfaisant et le positionnement original du parcours Transport de voyageurs urbain et interurbain.

L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations :

Le rapport soulève « un positionnement du parcours Logistique de la distribution, concurrencé par d'autres licences professionnelles de l'Université de Lille ». La vocation des trois licences proposées par l'établissement diffère considérablement : la licence professionnelle Technico-commercial transport et logistique de l'IUT C destine ses étudiants aux métiers commerciaux en lien avec la prestation de services logistiques, en les formant principalement à la négociation-vente ; la licence professionnelle Logistique et transports internationaux de l'IUT A forme des professionnels de la gestion administrative des flux internationaux et la licence professionnelle Management des transports et de la distribution forme ses étudiants à l'exploitation logistique, dans le domaine de la supply chain et de la distribution.

Pour ce qui concerne l'attractivité faible de la formation, elle constitue un point de vigilance particulier de la formation. À cet égard, le parcours Transports de voyageurs urbain et interurbain comptait en 2017-2018 6 étudiants dont 5 en contrats de professionnalisation et le parcours Logistique de la Distribution 10 étudiants, tous en contrats de professionnalisation.

### **Licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie**

L'évaluation de la licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie met en avant notamment une professionalisation développée, un taux élevé d'insertion professionnelle et une très bonne intégration dans l'environnement immédiat. L'équipe

pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Bien qu'il mette en relief le contenu pédagogique cohérent et bien adapté aux objectifs de la formation, le rapport soulève parmi les points faibles : « Un contenu pédagogique qui ne prend pas en compte les évolutions technologiques du secteur professionnel concerné » (p. 198). Un enseignement d'informatique de gestion porte sur ce point et plus particulièrement sur l'implémentation des ERP dans les services paie des entreprises et des cabinets d'expertise-comptable. Cet enseignement est complété très utilement par la pratique professionnelle lors du stage de 16 semaines. Les étudiants sont alors confrontés quotidiennement à la DSN Déclarations Sociales Nominatives, à l'utilisation des services en ligne des différentes caisses de cotisations et d'une manière générale à la digitalisation croissante qui est constatée dans ce secteur professionnel.

### **Licence professionnelle Métiers du Commerce International (ex-Lille 1)**

L'évaluation de la licence professionnelle Métiers du Commerce International met en avant de nombreux points forts : une formation attractive répondant à de véritables besoins (avec 60% d'enseignements en anglais) et s'appuyant sur un réseau local d'entreprises - réseaux et conventionnements assurent une plus grande visibilité de la formation et permettent d'obtenir des contrats d'alternance, avec de bons taux de réussite et d'insertion.

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions sur le seul point faible concernant le sous-encadrement en matière d'enseignants-chercheurs en Sciences de gestion.

Les interventions d'enseignants chercheurs seront renforcées dès la prochaine rentrée sur des modules spécialisés en Sciences de gestion : communication internationale digitale et réseaux, marketing international et droit international. L'équipe pédagogique veillera à respecter la mixité à la fois des enseignants-chercheurs sur les domaines de compétences qui peuvent nourrir les enseignements, des enseignants spécialistes du commerce international et ayant une expérience de plusieurs années à l'international mais aussi des professionnels qui amènent leurs témoignages et partagent leurs pratiques et réflexions. Les étudiants continueront de participer aux conférences qui permettent d'offrir une bonne articulation entre les théories et la mise en pratique dans les organisations.

Une démarche d'évaluation des formations et des enseignements institutionnalisée, prise en charge par l'ODIF, est mise en place dans l'établissement (et montre que 95% des étudiants sont satisfaits). Par ailleurs, une enquête interne, spécifique à l'IAE, sur le devenir des étudiants et leur satisfaction vis-à-vis des enseignements de leurs formations respectives est menée par un cabinet indépendant.

Enfin, dans le cadre de la certification Qualicert, commune à l'ensemble du réseau des IAE, des Commissions Pédagogiques Paritaires par parcours, qui comprennent des représentants étudiants, des membres de l'équipe pédagogique et administrative sont menées à chaque semestre et font l'objet d'une synthèse annuelle par formation.

L'évaluation de la formation par les étudiants et les diplômés est prise en compte dans le dispositif d'auto-évaluation. Les informations et les appréciations issues des dispositifs précités permettent des ajustements réguliers, voire des modifications des enseignements (lors des campagnes d'accréditation). À titre illustratif, l'équipe pédagogique de la formation peut prendre des décisions de non-reconduction d'intervenants, d'ajustements des

contenus pédagogiques ou de modulation des volumes horaires (ajout d'une séance ou deux à la demande des étudiants). En outre le conseil de perfectionnement, qui réunit chaque année les membres de l'équipe pédagogique, des représentants d'entreprises partenaires (notamment celles qui accueillent des alternants et des stagiaires) et des étudiants diplômés, permet une réflexion en profondeur sur les contenus, mais également les pratiques pédagogiques.

#### **Master Contrôle de gestion et audit organisationnel**

L'évaluation du master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (CGAO) met en avant notamment une formation de qualité et de bon niveau et un taux d'insertion professionnelle globalement satisfaisant.

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

La mention fera l'objet d'une restructuration dans le cadre de l'offre de formation 2020-2024 : seuls les parcours ACF, AICC et ERFC seront maintenus au sein du master CGAO alors que le parcours OGC rejoindra une autre mention plus adaptée aux métiers du consulting et du conseil en économie et en gestion, à savoir Économie des entreprises et du marché. Cela permettra notamment de mettre en cohérence les différents parcours avec leurs objectifs respectifs et de remédier au manque de coordination entre ce parcours et les trois autres dans le pilotage de la mention.

Concernant le taux de réussite des étudiants du parcours ACF, des dispositifs complémentaires de remédiation seront mis en œuvre dans le cadre de la nouvelle offre de formation en vue d'améliorer l'améliorer.

Pour ce qui concerne l'adossement à la recherche du parcours CGAO, il est à noter que l'établissement est très attentif à ce point, en cohérence avec sa politique de maintenir et de renforcer l'adossement des formations à la recherche et la formation à et par la recherche. Il s'agit donc d'un point qui fera l'objet d'une grande attention pour ce parcours au sein de la nouvelle mention Economie des entreprises durant le contrat 2020-2024.

#### **Master Management de l'innovation**

L'évaluation du master Management de l'innovation met en avant le bon adossement à la recherche de la formation et un bon positionnement des différents parcours par rapport aux besoins des entreprises et des organisations.

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions en particulier sur la structuration et la coordination de la formation qui fera l'objet, dans le cadre de l'offre de formation 2020-2024 d'une restructuration. Pour améliorer la lisibilité de la formation, la mention « Entrepreneuriat et management de projets » sera supprimée et son parcours « Entrepreneuriat et management de l'innovation » sera incorporé au sein du master « Management de l'innovation ». De son côté, le parcours « Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales (SIDE) » sera inscrit dans une autre mention. Cela évite dès lors les deux ambiguïtés constatées par le rapport d'évaluation : un parcours coordonné par des enseignants chercheurs de la FSES (SIDE), qui n'avait pas d'interactions avec les parcours de l'IAE et manquait de gestionnaires et un parcours sur l'entrepreneuriat proposé dans un autre master porté par l'IAE.

Deux autres interrogations concernent le faible effectif du parcours « Manager territorial » et des incertitudes sur le fonctionnement de la délocalisation, en Martinique, du parcours GE2S.

Le parcours Manager territorial avait initialement des effectifs d'une vingtaine d'étudiants. Il a connu deux années de recrutement plus faible, mais les flux d'étudiants sont en train d'être renforcés par une meilleure mise en visibilité à partir des L3 et M1 de l'IAE, ainsi que par l'ouverture récente d'une filière en apprentissage sur la continuité M1-M2 du parcours.

Concernant la délocalisation en Martinique du M2 GE2S depuis 2016, le parcours a été construit et est organisé à l'identique avec celui de Lille. Les fonctionnements seront décrits plus précisément dans le projet de la prochaine accréditation. Vu les grandes similitudes avec Lille, il n'a pas été jugé nécessaire d'argumenter davantage. Les intervenants universitaires sont les mêmes qu'à Lille, les intervenants professionnels ont été choisis parmi des experts des établissements antillais.

### **Master Management et administration des entreprises**

L'évaluation du master Management et administration des entreprises met en avant une formation en management complète qui répond bien à un besoin des entreprises d'avoir des ingénieurs ou des cadres de santé spécialistes de leurs domaines et maîtrisant les techniques managériales et le monde socio-économique qui les entourent. Elle souligne qu'afin de pouvoir atteindre un public varié, le master propose un rythme de formation et des unités d'enseignement parfaitement adaptés. Elle note qu'il jouit d'un encadrement fort de la part des enseignants-chercheurs et de nombreux experts extérieurs à l'université et bénéficie d'un adossement avéré à la recherche. L'évaluation apprécie par ailleurs l'existence d'un parcours *International Executive* entièrement en anglais et d'accords de double diplôme. Enfin, elle relève l'importance des partenariats avec des entreprises locales et internationales, ainsi qu'avec des universités à l'étranger pour favoriser les mobilités des étudiants.

L'équipe pédagogique souhaite toutefois apporter quelques précisions et observations.

Concernant l'utilisation plus intensive du réseau des alumni, l'équipe pédagogique du master précise que l'association des diplômés du MAE a été relancée en 2017. En 2017-18, celle-ci a proposé plusieurs manifestations (conférences, par exemple : « communication et RH : la transformation numérique des entreprises » ; apéritifs dinatoires, soirées réseau MAE). Elle a par ailleurs organisé à l'IAE une rencontre avec des cabinets de recrutement et un atelier CV. Elle est sollicitée enfin pour les jurys d'entretiens d'admission et pour participer au conseil de perfectionnement.

Concernant la certification en langue, l'équipe pédagogique intégrera dans la nouvelle maquette, pour les parcours non anglophones, l'enseignement d'une matière de culture économique en anglais, maintiendra dans le cours de stratégie, la présentation orale d'un dossier en anglais et proposera aux étudiants une certification de leur niveau de langue (TOEIC).

Concernant la qualification adaptée des intervenants extérieurs, sa validation passe par un triple processus de contrôle. Tout d'abord, l'équipe pédagogique du master contrôle les CV des intervenants déposés sur le système VAC'PRO, CV transmis à la responsable de la certification de l'IAE, conformément au cahier des charges SGS. Ces CV sont analysés afin de vérifier l'adéquation entre les exigences académiques et la qualification pédagogique de l'intervenant (attestée par son niveau de diplôme, la nature et la durée de son

expérience professionnelle et/ou pédagogique, etc.). Ensuite, tous les intervenants extérieurs participent à des réunions de coordination avec un membre de l'équipe de direction du master et/ou le responsable du cours en vue de garantir une standardisation des prestations de formation sur les objectifs du cours, son contenu, les méthodes pédagogiques utilisées et les modalités d'évaluation. Enfin, l'évaluation des enseignements, abordée au cours des réunions semestrielles entre les membres de la direction du master et les délégués des groupes d'auditeurs des différents groupes (formation initiale, formation en apprentissage et formation continue) lors de comités paritaires de perfectionnement, permet d'avoir un retour sur la prestation des intervenants externes et internes (contenu de la formation, méthodes et supports pédagogiques, animation de la formation, etc.). Ces feed-back sont discutés avec les intervenants concernés dans une logique de perfectionnement et d'amélioration continus et peuvent conduire, le cas échéant, à un arrêt de la collaboration en cas d'insatisfaction marquée.

### **Master Marketing, Vente**

L'évaluation du master Marketing vente met en avant l'adaptation des parcours à une forte demande et aux attentes du marché de l'emploi. Elle souligne les très bons taux de réussite et d'insertion et le réseau local important d'entreprises. L'équipe pédagogique de la mention souhaite toutefois apporter quelques précisions.

Concernant la faible mobilité sortante des étudiants, il est à souligner que le nombre important d'alternants, essentiellement en contrat de 2 ans avec leur entreprise, est effectivement un frein juridique et pratique à la mobilité des étudiants de la mention de master. Les alternants représentent au total 75% des étudiants inscrits dans ce master. L'équipe pédagogique est consciente des efforts à fournir en ce domaine. Le développement des partenariats internationaux est en cours, grâce à une collaboration renforcée avec le Service International de l'Université. Par ailleurs, le déploiement de l'option internationale de la Licence Gestion (extension du parcours anglophone aux deux premières années), qui alimente en partie le flux entrant dans la mention devrait contribuer à une meilleure internationalisation du parcours de l'étudiant, même s'il ne réalise pas de mobilité au cours de son master. Enfin, les nouveaux dispositifs en matière de césure sont utilisés par un nombre croissant d'étudiants pour réaliser une expérience internationale avant leur entrée en master.

En ce qui concerne la mobilité entrante, le développement d'une offre de cours dispensés en langue anglaise dans le prochain contrat, va étoffer l'offre accessible aux étudiants internationaux et renforcer l'attractivité du master, générant une plus forte mobilité entrante.

Concernant l'évaluation des enseignements, cette dernière est réalisée tant à l'IAE qu'à l'IMMD, mais cet élément n'est sans doute pas bien mis en valeur dans le corps du document. Les résultats de l'évaluation du parcours Management de la Distribution pour l'année 2015-16 sont présentés en annexe 2.2 (pp. 42 et 43), à titre d'exemple. Mais il n'y a pas de vision complète de la démarche ni de ses résultats. Les résultats des évaluations réalisées de manière individuelle et anonyme par les étudiants sont communiqués à l'intervenant concerné et, lorsque ce dernier en a donné l'autorisation, au responsable de la formation. Ces évaluations sont alors prises en compte pour l'évolution de la formation et alimentent les réflexions des Conseils de perfectionnement. Les équipes pédagogiques sont en effet attachées à des évaluations qualitatives via des rencontres systématiques avec les étudiants

(Commission Pédagogique Paritaire sur le site de l'IAE, Commission d'Orientation et de Perfectionnement sur le site de l'IMMD). Les pratiques d'évaluation ne pourront être que renforcées dans les années futures, avec l'entrée dans un processus de certification pour la nouvelle entité (IAE-FFBC-IMMD).



**Monsieur Jean-Marc Geib  
HCERES  
Département des formations  
2 Rue Albert Einstein  
75013 Paris**

**OBJET : LISTES DES MENTIONS N'AYANT PAS D'OBSERVATION À APPORTER**

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de trouver ci-joint la liste des formations de l'Université de Lille n'ayant pas d'observations à apporter aux évaluations menées par l'HCERES pour la période évaluée 2014-2018. Cette liste est organisée par champs et sous-champs.

Je vous en souhaite bonne réception et vous d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.



Jean-Christophe Camart  
Président de l'Université de Lille

## **CHAMP DROIT ÉCONOMIE GESTION**

Sous-champ Droit, sciences politiques, administration

Licence Administration économique et sociale

Licence Administration publique

Licence Science politique

Licence professionnelle Activités juridiques : contentieux et recouvrement

Licence professionnelle Métiers de la GRH : assistant

Licence professionnelle Métiers du notariat

Master Administration publique

Master Droit des affaires

Master Droit du patrimoine

Master Droit privé

Master Droit public

Master Histoire du droit et des institutions

Master Science politique

### **Sous-champ Économie**

Licence professionnelle Aménagement paysager : conception, gestion, entretien

Master Économie de l'entreprise et des marchés

Master Management stratégique

Master Sciences économiques et sociales

### **Sous-champ Gestion, management**

Licence Gestion (ex-Lille 2)

Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle (ex-Lille 2)

Licence professionnelle Commercialisation de produits et services

Licence professionnelle E-commerce et marketing numérique

Licence professionnelle Gestion des achats et des approvisionnements

Licence professionnelle Logistique et transports internationaux

Licence professionnelle Management et gestion des organisations (ex-Lille 1)

Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : gestion et administration de biens

Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : transaction et commercialisation de biens immobiliers

Licence professionnelle Métiers de la qualité

Licence professionnelle Métiers de l'entrepreneuriat

Licence professionnelle Métiers du commerce international (Lille 2)

Licence professionnelle Métiers du décisionnel et de la statistique

Licence professionnelle Sécurité des biens et des personnes

Licence professionnelle Technico-commercial

Master Comptabilité - contrôle – audit

Master Entrepreneuriat et management de projets

Master Finance

Master Gestion des ressources humaines

Master Management

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)