

RAPPORT D'ÉVALUATION – MASTER

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Bilan du champ de formations Economie-
Gestion

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021

VAGUE B

Evaluation réalisée sur la base de dossiers déposés le 06/11/2020

Rapport publié le 20/04/2021

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Béatrice Siadou-Martin, Présidente

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

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

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

Ce rapport contient, dans cet ordre, l'avis sur le champ de formations Economie-Gestion et les fiches d'évaluation des formations de deuxième cycle qui le composent.

- Master Comptabilité, contrôle, audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Economie et management publics
- Master Entrepreneuriat et management de projets
- Master Gestion de patrimoine
- Master Gestion de production logistique achat
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management
- Master Management de l'innovation
- Master Management et administration des entreprises
- Master Management et commerce international
- Master Management sectoriel
- Master Management stratégique
- Master Marketing-vente
- Master Monnaie, banque, finance, assurance

Présentation

L'Université de Caen Normandie est une université pluridisciplinaire comptant environ 30 000 étudiants et dont les sites de formations sont répartis sur l'ensemble du territoire régional de Normandie : Caen, Cherbourg-en-Cotentin, Alençon, Saint-Lô, Vire, Lisieux.

Ses formations sont réparties dans sept champs de formation. Le champ *Économie-Gestion* s'appuie sur une offre diversifiée de formations dans le domaine des sciences économiques et des sciences de gestion (organisation, finance, marketing, comptabilité, contrôle de gestion, etc.). Les mentions sont inégalement réparties dans le champ : une mention concerne l'économie (master *Économie et Management Publics*), une mention présente une dimension pluridisciplinaire (master *Entrepreneuriat et Management de Projets*) et treize mentions portent sur le domaine de la gestion.

Ce champ compte ainsi un total de quinze mentions de master. Trois mentions sont rattachées à l'Unité de Formation et de Recherche de Sciences Économiques, de Gestion, de Géographie et d'Aménagement des Territoires (SEGGAT). Douze mentions sont portées par l'IAE de Caen - école universitaire de management - qui fait partie des trente-cinq membres du réseau IAE France. Ces douze mentions de master peuvent être vues à travers trois pôles, dont deux sont sectoriels « banque/assurance/expertise-comptable » et « santé/social » et un pôle plus généraliste relatif aux « métiers de la gestion ».

Les liens entretenus par plusieurs masters avec les acteurs socio-économiques ainsi que les partenariats noués à l'intérieur de la ComUE Normandie Université contribuent à consolider le positionnement des formations dans un environnement plutôt concurrentiel. L'adossement recherche des formations repose essentiellement sur le laboratoire « Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation » (NIMEC, équipe d'accueil (EA) 969), le Centre de Recherche en Économie et Management (CREM Unité Mixte de Recherche – Centre National de Recherche Scientifique UMR CNRS 6211) et, plus marginalement, l'Institut Demolombe (EA 967).

Avis global

Potentiel d'affichage stratégique

Le champ *Économie-Gestion* de l'Université de Caen Normandie propose quinze masters. Cette diversité de filières permet de répondre aux besoins du tissu socio-économique et offre un potentiel d'affichage stratégique incontestable. Le champ *Économie-Gestion* apparaît cependant davantage comme une juxtaposition de formations, que comme un ensemble intégré.

Inscription dans la politique de l'établissement en matière de formation

Les axes de développement mis en avant sont l'ouverture croissante à l'international ainsi qu'à des publics spécifiques, le renforcement de l'attractivité de l'offre et de sa flexibilité avec le développement de produits sur mesure qui est rendu nécessaire face au développement d'offres émanant d'acteurs privés. Si ces axes apparaissent communs à l'UFR SEGGAT et à l'IAE Caen, ils semblent se distinguer par des dispositifs de formation spécifiques à chacune des composantes. Les éventuelles synergies que pourrait représenter le champ *Économie-Gestion* ne sont aucunement évoquées.

Le champ *Economie-Gestion* entretient des liens étroits avec l'Ecole Doctorale «Economie-Gestion Normandie» (ED 242) de la ComUE Normandie Université et les deux laboratoires de gestion de l'Université de Caen Normandie - le laboratoire NIMEC (EA 969) et le CREM (UMR CNRS 6211) - ainsi que pour certaines mentions, avec un laboratoire de droit de l'Université de Caen Normandie, l'Institut Demolombe (EA 967).

Pertinence et cohérence propre de l'ensemble

La pertinence et la cohérence propre du champ *Économie-Gestion* est délicate à apprécier dans la mesure où apparaît clairement la juxtaposition de deux composantes qui, au demeurant, semblent bien fonctionner. Les mentions du champ *Économie-Gestion* semblent globalement animées par le souci de la professionnalisation et de l'insertion professionnelle, à travers des dispositifs relativement classiques de stages et de projets, et par une ouverture à des publics en alternance et en formation tout au long de la vie.

Capacité de coordination et/ou de mutualisations à l'intérieur de l'ensemble des formations

Deux composantes assurent le pilotage de ces quinze mentions : l'UFR SEGGAT et l'IAE Caen. Toutefois, aucune structure ne semble assurer la coordination du champ *Économie-Gestion*. Aucune mutualisation entre mentions n'est indiquée. Cela renforce le constat de la juxtaposition de deux composantes et des masters qu'elles portent chacune.

Analyse détaillée

Finalité des formations

Les objectifs d'apprentissage de la formation sont de façon majoritaire clairement définis, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes sauf pour trois masters de l'IAE pour lesquels l'information est incomplète ou absente : le master *Management de l'Innovation*, le master *Gestion de Production, Logistique, Achats* et le master *Marketing, Vente*. Il est toutefois indiqué qu'une fiche spécifique les précisant est présente sur le site Internet de l'établissement. La finalité n'est pas explicitée clairement pour la formation en apprentissage du parcours « franco-américain » du master *Management et Commerce International*.

Chacun des masters expose clairement les connaissances théoriques, pratiques et les compétences professionnelles attendues pour l'exercice des métiers ciblés, et en assure une bonne communication aux différentes parties prenantes. L'intitulé, le contenu de la formation, et les apprentissages sont cohérents et compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes, à l'exception du master *Management Stratégique* qui semble, toutefois, présenter un caractère particulièrement généraliste. Pour ce master, bien qu'original, l'intitulé du parcours *Business Partner et amélioration continue* peut être à l'origine d'incompréhensions pour bon nombre de parties prenantes.

Dans chaque mention, un supplément au diplôme précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant, et permet de bien comprendre les compétences à acquérir sur les deux années de formation.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle immédiate sont affichés et portés à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes. Ils sont en adéquation avec les enseignements. Les possibilités de poursuites d'études sont portées à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes, sauf a priori pour le master *Management Stratégique* et le master *Management et Administration des Entreprises*. Les poursuites d'études effectives apparaissent néanmoins peu nombreuses, y compris au sein de l'établissement ou du site. Les mentions se positionnent dans l'univers de la certification professionnelle. On peut toutefois regretter que le master *Gestion de Patrimoine* ne fasse que proposer sans rendre obligatoires certaines certifications, pourtant incontournables pour l'exercice de certains métiers ciblés du monde bancaire.

Les formations sont en cohérence avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de la mention préparée. Cette fiche est connue des étudiants et autres parties prenantes, hormis dans le cas du master *Management Stratégique*.

Positionnement dans l'environnement

Globalement, l'offre de formation est clairement positionnée dans son environnement local, régional mais également national. Au sein de l'Université de Caen Normandie, une forte complémentarité entre toutes les formations proposées, en particulier, celles du champ *Économie-Gestion* est à noter. La singularité régionale (cas des masters *Gestion de Production, Logistique et Achats*, master *Management de l'Innovation* et master *Gestion de Patrimoine*) voire nationale (master *Management Sectoriel*) de certains masters est par ailleurs précisée. Toutefois, certains masters renseignent assez peu leur positionnement singulier (master *Entrepreneuriat et Management de projet* et master *Management et Administration des Entreprises*).

Les passerelles entrantes et sortantes sont toujours précisées. Elles se mettent en place en première et en deuxième année de master. Des passerelles spécifiques existent entre les masters *Gestion de Patrimoine* et *Monnaie, Banque, Finance, Assurance* grâce au tronc commun au premier semestre, et les masters *Comptabilité, Contrôle, Audit et Monnaie, Banque, Finance, Assurance*. Les poursuites d'études en doctorat sont également renseignées au sein des formations orientées Recherche telles que le master *Management et le parcours Chargé d'Études Économiques* du master *Économie et Management Publics*.

Les partenariats académiques, quand ils existent, sont généralement affichés comme pour le master *Management et Administration des Entreprises* avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie Portes de Normandie et pour le master *Économie et Management Publics*, par ailleurs, co-accrédité avec l'Université Le Havre Normandie. Pour autant, les partenariats ne sont pas toujours explicités et/ou détaillés à l'image du partenariat du master *Gestion de Production, Logistique et Achats* avec le groupe FIM de Saint Lô de la Chambre de Commerce et de l'Industrie Ouest Normandie. Il est à noter que le master *Management Sectoriel* appartient au réseau universitaire des formations sociales.

Tous les masters sont adossés à et prennent appui sur des unités de recherche de l'Université de Caen Normandie. Trois laboratoires participent à cet enseignement à la recherche et par la recherche – le NIMEC, le CREM et, de manière plus marginale, l'Institut Demolombe pour deux mentions. L'implication des enseignants-chercheurs de ces laboratoires se fait principalement à travers leurs enseignements au sein des masters. L'articulation formation recherche passe, en outre, par divers dispositifs tels que des cours d'initiation à la recherche, de méthodologie de la recherche et d'études de cas. Quelques masters proposent des séminaires de recherche (master *Gestion de patrimoine* et master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance*), la rédaction d'un article scientifique (master *Management Sectoriel*) ou le témoignage de doctorants (master *Management*).

Les liens avec les milieux socio-économiques et les interactions avec de nombreux professionnels des domaines spécialisés des masters assurent une bonne articulation de la formation avec les débouchés identifiés pour l'ensemble de l'offre de formation.

Si quasiment tous les masters ont des partenariats avec des entreprises ou des organismes professionnels ou des associations représentatives (communautés de communes pour le master *Économie et Management Publics* ; Moho pour le master *Management de l'Innovation*), seuls quelques masters les ont formalisées : Conseillers du Commerce Extérieur pour le master *Management et Commerce international* ; BPIFrance, Pepite pour le master *Entrepreneuriat et Management de Projet* ; AFTI (Association Française des Titres) pour le master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance*. A l'inverse, il importe de saluer que le master *Management Sectoriel* dispose de trois partenariats formalisés avec l'Institut Régional du Travail Social Caen Normandie, l'Association des directeurs au service des personnes âgées et l'Institut de formation des cadres de santé.

Aucun master n'est à ce jour délocalisé et peu d'accords de coopération à l'étranger existent dans le champ. Les modalités pédagogiques retenues (alternance, formation continue) pour certains masters (master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel*) ainsi que le domaine d'autres masters (master *Management de l'Innovation*) rendent difficile la mobilité étudiante entrante et sortante. Les masters à orientation internationale proposent toutefois, à leurs étudiants, diverses modalités de mobilités. Au sein des masters *Gestion de Patrimoine et Comptabilité, Contrôle, Audit*, les étudiants ont la possibilité de faire leur première année d'étude à l'étranger. Les étudiants du parcours *Développement International PME/PMI* du master *Management et Commerce International* doivent obligatoirement faire un stage de longue durée à l'étranger (cinq à six mois). Un stage de mobilité de quatre mois est possible pour les étudiants du master *Management et Administration des Entreprises*. Le master *Gestion de Production, Logistique et Achats* propose une année de césure, possible à l'étranger, à ses étudiants.

Un accord-cadre avec l'Université économique de Kiev a été formalisé au sein du master *Entrepreneuriat et Management de projet*.

Organisation pédagogique des formations

L'ensemble des masters du champ *Économie-Gestion* est structuré en quatre semestres comprenant tous des unités d'enseignements affectées de crédits ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables), facilitant la mobilité étudiante. L'adaptation de ces formations aux différents publics d'étudiants est remarquable : formation initiale classique, formation initiale par contrat d'apprentissage, formation continue par contrat de professionnalisation, formation tout au long de la vie. De même, beaucoup d'entre elles sont à la fois dispensées en présentiel mais également ouvertes à distance. Les locaux des formations permettent l'accueil d'étudiants en situation de handicap sans que cela ne soit quantifié. De façon générale, les dispositifs de validation des acquis de l'expérience ou de validation des études supérieures sont possibles mais ils ne semblent guère mobilisés.

Dans l'ensemble, les formations ont déposé une fiche au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et leur socle de connaissances est en cohérence avec celle-ci. En revanche, l'approche par compétences est contrastée. A minima et globalement, les masters établissent tout de même une relation unités d'enseignements-blocs de compétences, mais rares sont les formations qui ont un portefeuille de compétences ou ont mis en place des outils approchants. Par exemple, le master *Gestion des Ressources Humaines* dispose d'un livret de suivi de compétences et d'un badge numérique, le master *Management Stratégique* dispose d'un livret de formation de l'étudiant en alternance qui permet un pilotage des compétences de l'étudiant au cours de sa formation. En revanche, la diversité des modalités pédagogiques des masters montre une réelle réflexion quant aux moyens de permettre aux étudiants d'acquérir des compétences transversales utiles à leur insertion professionnelle immédiate : pédagogie inversée, mises en situation professionnelle, résolution d'une problématique concrète identifiée par l'organisation, *serious games*, études de cas, dispositif open badge factory.

La professionnalisation des masters s'opère de différentes manières. Le nombre de dispositifs d'alternance en est une marque importante et concerne plus de la moitié des masters. Ainsi, les apprenants bénéficient de nombreuses périodes d'immersion en milieu professionnel. Ensuite quand un master ne permet pas l'alternance, des stages sont prévus dans la formation. Enfin, on note de manière classique l'intervention plus ou moins large de professionnels au sein des masters et la présence d'Unités d'Enseignement de connaissance du contexte professionnel.

La démarche scientifique est présente dans les formations mais elle n'est pas uniformisée. Tous les masters ne proposent pas en première année (ni même en seconde année de master) des éléments particuliers dédiés à la connaissance du monde de la recherche ou une Unité d'Enseignement relative à la méthodologie de la recherche. Certains masters proposent, à l'instar du master *Management Sectoriel*, la réalisation d'une recherche collective en première année et un mémoire individuel (ou mémoire de fin d'études) en deuxième année. Évidemment dans le cas du master *Management parcours Management, conseil et recherche*, cette formation étant principalement axée sur la recherche, la démarche scientifique est très présente avec de nombreux modules dédiés et de fréquentes interactions avec le laboratoire NIMEC. Globalement, si les poursuites en doctorat ne sont pas quantifiées, elles semblent rester très peu fréquentes.

Les masters du champ *Économie-Gestion* préparent globalement les étudiants à l'international. La très grande majorité proposent des cours d'anglais et en anglais. Lorsque le secteur du master l'exige (master *Management et Commerce International* par exemple), c'est l'ensemble de la formation qui est dispensée en anglais. La mobilité entrante et sortante se fait de façon classique par les échanges Erasmus, mais les données chiffrées

sont absentes et il est difficile de se faire une idée précise des flux. Ils semblent toutefois assez faibles, et l'acquisition de crédits ECTS dans le cadre d'échanges internationaux ne paraît pas faire l'objet d'un processus formalisé. Enfin, si de nombreux masters préparent à des certifications en anglais, celles-ci ne sont pas rendues obligatoires, ce qui devrait être encouragé, a fortiori lorsqu'elles apparaissent comme un atout indéniable pour l'insertion professionnelle (master *Management et Commerce International*).

De façon classique, les étudiants de toutes les formations bénéficient d'un environnement numérique de travail leur permettant d'avoir accès à des informations pratiques les concernant (emploi du temps) mais également pédagogiques (syllabus de cours). Logiquement, les masters (un tiers) qui permettent leur suivi à distance ont développé toutes les pratiques spécifiques de pédagogie collaborative et numérique et en utilisent toutes les technologies adéquates et nécessaires à leur organisation distancielle. Les masters dispensés en présentiel ne semblent pas s'approprier particulièrement les pratiques pédagogiques interactives faisant appel aux outils numériques au-delà d'une utilisation classique de plateforme e-campus.

Si les étudiants voient leur attention attirée sur l'intégrité scientifique et l'éthique par la mise en place opportune de la signature d'une charte évoquant ces questions lors du dépôt de leurs travaux (notamment les master *Gestion des Ressources Humaines, Management et Commerce International, Management Sectoriel, Économie et Management Publics, Entrepreneuriat et Management de Projets*), rares sont les formations qui formalisent cette sensibilisation par un enseignement spécifique ou une Unité d'Enseignement dédiée, ce qui est notamment le cas pour les masters *Management Stratégique, Management Sectoriel et Entrepreneuriat et Management de Projets*. Enfin, la détection des plagats semble pouvoir se faire via le logiciel Compilatio, mais cette pratique ne semble pas être systématique et généralisée à tous les masters. Quand elle existe, les étudiants en sont informés.

Pilotage des formations

De manière générale, les formations du champ ont mis en place des équipes pédagogiques diversifiées, équilibrées et adaptées aux différents contenus des formations s'appuyant sur des enseignants-chercheurs des différentes composantes de l'établissement et des professionnels du secteur (par exemple, master *Entrepreneuriat et Management de Projets*, master *Management de l'Innovation*, master *Management Stratégique*). L'équilibre apparaît précaire pour quelques formations. Les masters *Gestion des Ressources Humaines, Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel*, et *Management Sectoriel* souffrent d'un déficit d'enseignants-chercheurs. L'absence d'informations sur les fonctions occupées par et le domaine d'expertise des intervenants professionnels rend difficile l'analyse de l'adéquation de leur profil à la finalité de la formation dans laquelle ils interviennent. La liste des intervenants est communiquée aux apprenants lors de la réunion de rentrée. Pour les formations en ligne, ces informations sont transmises via les fiches de présentation des UE (Unités d'enseignement).

Concernant l'approche par les compétences, certaines formations n'ont pas encore mis en place un réel suivi de l'acquisition des compétences par les étudiants, et la réflexion paraît en cours de finalisation (par exemple pour les masters *Économie et Management Publics* et *Management Sectoriel*). D'autres formations semblent plus avancées sur ce sujet. A titre illustratif, les enseignements du master *Comptabilité, Contrôle, Audit* sont définis en fonction d'un référentiel de compétences précis en adéquation avec les contenus des épreuves du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion. De son côté, le parcours *Chargé d'affaires entreprises ou institutions* du master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance*, qui est décliné en blocs de compétences, est inscrit au titre de la formation continue dans le cadre du compte personnel de formation (CPF). Les formations en apprentissage sont les plus encadrées, le suivi du maître d'apprentissage conjointement à celui du tuteur pédagogique y permettant un bon suivi des progrès effectués, tant sur le plan théorique que pratique.

Le rôle du responsable pédagogique de chaque mention, et le cas échéant, de chaque parcours, est détaillé et s'inscrit dans le périmètre classique de ses attributions. Il convient néanmoins de mentionner que la responsabilité des mentions de première année du parcours *International management* et de deuxième année du parcours « franco-américain » du master *Management et Commerce International* est exercée par un personnel non titulaire, ce qui peut fragiliser leur pilotage. Dans le cadre des mentions comprenant plusieurs parcours, l'articulation entre ces parcours n'est pas toujours précisée (master *Management et Administration des Entreprises*).

Les formations semblent globalement disposer des moyens administratifs et pédagogiques nécessaires pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Toutes les formations du champ disposent d'un conseil de perfectionnement qui se réunit au moins une fois par an. Dans la majorité des formations, la composition et les missions du conseil de perfectionnement sont clairement exposées. Pour le master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance* et le master *Management Stratégique* parcours *Business Partner et Amélioration Continue*, la liste des membres du conseil de perfectionnement n'est pas indiquée, ce qui ne permet pas d'apprécier à sa juste valeur le fonctionnement de cette instance. La présence d'étudiants au sein du conseil de perfectionnement du master *Management* parcours *Management, Conseil et Recherche* devrait être systématisée. Concernant, le master *Management et Commerce International*, le conseil de perfectionnement semble être réalisé au niveau de chaque parcours

et non au niveau de la mention, ce qui ne permet pas au dit conseil d'examiner la cohérence globale de la mention. Le conseil de perfectionnement de chaque master fait l'objet d'une communication spécifique (ordre du jour en amont de la réunion, compte rendu diffusé auprès de l'ensemble des participants, etc.). Les discussions sont alimentées par les évaluations des enseignements par les étudiants des formations, ainsi que par les résultats des enquêtes menées sur l'avenir des diplômés. Les détails de ces évaluations et l'usage des résultats qui en est fait sont néanmoins rarement explicités. En définitive, les conseils de perfectionnement semblent pleinement jouer leur rôle dans le pilotage des formations. D'autres réunions pédagogiques sont effectuées au cours de l'année et leur rythme varie selon les masters.

La constitution, le rôle, et les modalités de réunion du jury sont définis, affichés et connus des étudiants. Les modalités de contrôle des connaissances et des compétences – relativement classiques –, les règles d'attribution des crédits ECTS (qui respectent la législation en vigueur), ainsi que les dispositifs de seconde chance, sont explicités et portés à la connaissance des étudiants par différents biais (mise à disposition sur la plateforme e-campus, présentation synthétique lors de la réunion de rentrée).

La délivrance de certifications n'est pas systématique et plusieurs masters n'en délivrent aucune (par exemple, master *Management de l'Innovation*, master *Management et Administration des Entreprises*). A l'inverse, d'autres masters proposent une certification linguistique (par exemple, *Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur* pour le master *Entrepreneuriat et Management de Projets* parcours *Ingénierie de Projets Entrepreneuriaux* ; *Test of English for International Communication* pour le master *Management Stratégique* parcours *Business Partner et Amélioration Continue*) ou une ou plusieurs certifications en lien avec la spécialité à laquelle ils préparent (par exemple, certification Google Ads et certification en *Inbound Marketing* pour le master *Marketing Vente* ; certification des *autorités des marchés financiers (AMF)*, pour le master *Gestion de Patrimoine* ; certification SAS pour la maîtrise du logiciel du même nom pour le master *Economie et Management Publics* ; certification Bloomberg pour le parcours *Gestion d'actifs, contrôle des risques et conformité* pour le master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance*).

L'IAE Caen a testé, notamment avec le master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance*, le système des « badges numériques » sur deux badges portant sur le e-learning et le développement de *soft skills*. Ainsi, ces badges reconnaissent des activités extra-pédagogiques (gestion du Bureau des Elèves, gestion du Bureau des Sports, développement du réseau des anciens, organisation de gala, etc.). Ce dispositif original se généralise progressivement à l'ensemble des formations de l'IAE.

Dispositifs d'assurance qualité

Les formations s'inscrivent dans une démarche de certification qualité. En particulier, nombre d'entre elles disposent, de manière très classique dans le réseau IAE, de la certification Qualicert, mise en place au sein de l'IAE depuis quinze ans. Par ailleurs, il est à noter l'attractivité du master *Monnaie, Banque, Finance, Assurance* reconnue par l'évaluation indépendante réalisée par l'organisme Eduniversal qui classe deux de ses trois parcours parmi les dix meilleurs masters français dans sa catégorie.

Le recrutement quant à lui, étape essentielle de la constitution des promotions, est sans doute un point de divergence entre les formations. Alors que certaines utilisent une méthode transparente et clairement définie (master *Comptabilité, Contrôle, Audit*, master *Entrepreneuriat et Management de Projets* parcours *Ingénierie de projets entrepreneuriaux*, master *Gestion de Patrimoine*, master *Management Sectoriel*, master *Management et Administration des Entreprises*, master *Management* parcours *Management, conseil et recherche*), d'autres ne s'attardent pas sur sa présentation et détaillent peu la procédure (master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel*, master *Management Stratégique* parcours *Business Partner et amélioration continue*, master *Management de l'Innovation*). Une bonne pratique consisterait à énoncer précisément la méthode et les critères choisis, à les faire connaître et le cas échéant à motiver les refus.

La présence de conseils de perfectionnement dont le compte rendu est parfois, de manière tout à fait pertinente, fourni (master *Comptabilité, Contrôle, Audit*), démontre la volonté des responsables de formation d'accompagner la démarche d'amélioration. La pratique de l'évaluation des enseignements par les étudiants et/ou les diplômés n'est pas systématiquement mise en œuvre et quand elle l'est, les résultats ne sont pas nécessairement détaillés. S'agissant des données relatives aux étudiants c'est-à-dire les flux entrants et sortants des étudiants ainsi que le devenir des diplômés, on relève la contribution de l'Observatoire de la Vie étudiante et de la DAPEQ (Direction d'Aide au Pilotage et à la Qualité) dont les analyses sont parfois incomplètes ou à affiner (master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel*). Il est à noter la pratique du master *Entrepreneuriat et Management de Projet* qui étudie l'insertion professionnelle à l'aide de l'analyse des profils LinkedIn. Globalement, on peut regretter l'absence d'informations qualitatives sur les emplois et les fonctions occupés par les diplômés.

Résultats constatés

Les formations offertes ont des effectifs relativement stables à l'exception du master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel* qui connaît une baisse importante pour la première année en 2018-2019. Sur les quinze masters, seuls cinq présentent des effectifs de deuxième année inférieurs à 20 personnes (effectifs 2018-2019). Dans les masters où les effectifs sont importants, on observe, en général, l'existence de formation en

apprentissage et de formation continue. On peut mentionner le master *Management Sectoriel* dont les effectifs sont au nombre de 179 pour la première année et 268 pour la deuxième année (effectifs 2018-2019). Toutefois, la provenance des étudiants est peu, voire pas du tout, analysée.

L'attractivité des formations est globalement très bonne, à l'exception du master *Management Stratégique*, du master *Économie et Management Publics*, ou encore du master *Management et Commerce International*. Dans l'ensemble, les formations du champ présentent des taux de réussite tout à fait satisfaisants, voire excellents pour certains masters proches des 100 %. Certaines formations présentent, toutefois, des taux de réussite faibles (Master *Économie et Management Publics* et master *Management Sectoriel*) ou qui subissent une baisse non expliquée (master *Management et Commerce International*, avec un taux de réussite en deuxième année qui chute à 57,1 % en 2018-2019, ou encore le master *Gestion des Ressources Humaines* qui s'effondre à 13,6 % sans que les raisons soient connues).

Le suivi des diplômés est assuré par l'Observation de la Vie Étudiante UNICAEN qui interroge les diplômés à 6 mois et à 30 mois. À l'exception du master *Management Stratégique* qui ne fournit aucune information sur l'insertion professionnelle et le devenir des diplômés en raison de la récence de la formation, l'analyse des données recueillies est assez hétérogène et varie selon les formations. La fiabilité est largement contingente des effectifs des formations et du taux de réponse qui est, toutefois, globalement bon. L'offre de formation présente de bons taux d'insertion professionnelle. L'ensemble des masters présentent un taux d'insertion professionnelle à 6 mois supérieur à 75 % à l'exception compréhensible du master *Management parcours Management, Conseil et recherche* dont le taux d'insertion est de 33 %, information obtenue sur un nombre de répondants très faible. Le taux d'emploi stable est plus hétérogène mais reste globalement supérieur à 65 %, à l'exception du master *Économie et Management Publics* et du master *Management*. Le pourcentage d'emplois cadres est également satisfaisant (autour de 70 %) à l'exception des masters *Comptabilité, Contrôle, Audit, Entrepreneuriat et Management de Projets, Management et Marketing-Vente*. On peut regretter le manque d'information sur les données qualitatives relatives à l'insertion professionnelle, en particulier l'adéquation des postes obtenus avec le master obtenu.

Globalement, le taux de poursuite d'études est faible (inférieur à 10 %) sauf pour le master *Management et Administration des Entreprises* (27 %) et le master *Management* (mais, à nouveau, avec un nombre de répondants très faible). On peut cependant regretter que seulement une très faible part d'étudiants choisisse la voie du Doctorat à l'issue du master.

Conclusion

Principaux points forts

- Très bonne professionnalisation.
- Très bons taux d'insertion professionnelle.
- Liens et interactions avec le milieu socio-économique.
- Diversité des publics étudiants accueillis (formation initiale et continue, formation en présentiel et à distance).
- Adossement à la recherche.
- Diversité des modalités pédagogiques.
- Complémentarité dans l'offre de formation avec un positionnement singulier de certains masters.
- Pilotage satisfaisant des équipes pédagogiques.
- Conseils de perfectionnement jouant leur rôle de pilotage des formations.

Principaux points faibles

- Absence de pilotage et d'animation d'un véritable champ *Économie-Gestion*.
- Analyse des données d'insertion professionnelle de qualité hétérogène selon les formations.
- Absence d'informations qualitatives au sujet des fonctions des intervenants professionnels.
- Absence d'informations qualitatives au sujet des fonctions occupées par les diplômés.
- Absence de certifications professionnelles dans certains masters.

- Approche par les compétences pas toujours formalisée.

Recommandations

L'offre de formation est bien positionnée dans son environnement. La complémentarité des formations permet à l'Université de Caen Normandie de proposer une offre de masters, dans le champ de l'économie et de la gestion, riche et diversifiée, couvrant la quasi-totalité des Sciences de Gestion à l'exception du domaine des Systèmes d'information. Grâce à un adossement à trois laboratoires de recherche, l'implication des enseignants chercheurs est importante et les dispositifs d'enseignement de la recherche et par la recherche sont nombreux. Les liens et les interactions avec le milieu socio-économique sont nombreux, riches, variés et étroits. La professionnalisation des formations est indéniable, mesurable tant par la diversité des formes d'accueil des apprenants dans le milieu professionnel (apprentissage, contrat de professionnalisation, stages) que par la présence de nombreux professionnels au sein de celles-ci.

Outre les différentes recommandations listées dans les fiches d'évaluation, le comité souhaite attirer l'attention de l'établissement sur certaines voies d'amélioration ou de développement qui pourraient renforcer la qualité des formations du champ *Économie-Gestion*.

Au-delà de l'instauration d'un « véritable » pilotage du champ *Économie-Gestion*, le suivi des diplômés, même s'il est effectué, apparaît, à ce stade, perfectible. Il serait opportun qu'il ne se cantonne pas aux seuls diplômés français, et une réflexion sur le taux d'insertion professionnelle, parfois faible, devrait être entreprise. L'analyse des étudiants recrutés et de la diversité du recrutement pourrait être améliorée. Une attention particulière devrait être portée à l'adéquation entre les diplômes et les emplois occupés par les diplômés. Il serait intéressant de donner davantage d'importance aux informations qualitatives au sujet des fonctions et emplois occupés par les professionnels intervenant dans les formations.

Nombre de masters proposent des certifications qui ne sont, à ce jour, que très rarement obligatoires. Il pourrait être envisagé de rendre obligatoire le passage d'une ou plusieurs certifications (par exemple certification de l'autorité des marchés financiers pour le master *Gestion de Patrimoine* ; certification d'un progiciel de gestion intégré pour le master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel*).

Le degré de maturation de l'approche par les compétences est à géométrie variable et constitue le principal point d'intérêt à souligner. La plupart des masters concernés sont conscients de cette carence et on ne peut que les encourager à finaliser sa mise en œuvre. La volonté affichée par plusieurs parcours de commercialiser des modules correspondant à des blocs de compétences semble particulièrement adaptée à l'évolution du marché de la formation professionnelle.

Points d'attention

La mention *Management Stratégique*, parcours *Business Partner* et *amélioration continue* appelle à formuler trois remarques importantes dont le comité souhaiterait alerter l'Université de Caen Normandie. La lisibilité de cette mention interpelle. D'une part, sans en minimiser son caractère stratégique, la fonction «Business Partner» ne semble pas totalement définie et indique des pratiques professionnelles divergentes. D'autre part, cette mention indique notamment former des contrôleurs de gestion, ce qui semble un objectif poursuivi et atteint par la mention *Comptabilité, Contrôle, Audit*. Il serait dès lors nécessaire d'afficher clairement les spécificités et le positionnement de la mention *Management Stratégique* pour rendre la formation attractive aux yeux des différentes parties prenantes. Enfin, la faiblesse des flux étudiants qui est en soi un indicateur alarmant et la récence de cette mention conduisent à n'avoir que peu d'informations sur le devenir des diplômés. Ce travail de clarification apparaît indispensable pour renforcer l'attractivité et la lisibilité de cette formation, condition sine qua non de sa pérennisation.

Fiches d'évaluation des formations

MASTER COMPTABILITE CONTROLE AUDIT

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Comptabilité, Contrôle, Audit* (CCA) de l'université de Caen Normandie est une formation spécialisée de haut niveau en deux ans ouverte à la fois à la formation initiale classique, à la formation par apprentissage, et à la formation continue (salariés d'entreprises, des étudiants en contrat de professionnalisation et des demandeurs d'emploi).. Cette formation a pour objectif de développer des compétences solides en comptabilité, finance et fiscalité de l'entreprise permettant l'accès aux métiers de l'expertise comptable en cabinets ou en entreprises. Les enseignements sont dispensés sur deux sites, l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Caen, et l'IAE Cherbourg auquel s'ajoutent les locaux de FIM (Formation inter consulaire de la Manche) à Caen pour les cursus en apprentissage. La formation est adossée au Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG) et permet aux étudiants diplômés d'obtenir une dispense à cinq unités d'enseignement sur les sept du DSCG.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage sont explicitement présentés aux étudiants. Les connaissances attendues sont clairement définies et connues des étudiants et des différentes parties prenantes impliquées dans le diplôme. Les compétences professionnelles et personnelles développées correspondent à la formation. Elles permettent d'occuper des emplois de niveau en accord avec la formation et les attentes de la profession. L'organisation de la formation permet d'acquérir les compétences par une spécialisation progressive durant les deux années de master en respectant un cahier des charges bien défini. La formation est en parfaite adéquation avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Elle vise notamment à favoriser les passerelles vers l'expertise comptable en s'inscrivant dans une dynamique forte et concrète de préparation aux examens du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG) pour les étudiants diplômés du master.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Comptabilité, Contrôle, Audit* de l'université de Caen Normandie qui fait partie des 40 masters CCA de l'association France master CCA, est clairement positionné dans son environnement académique et professionnel depuis de nombreuses années. Il est complémentaire aux autres formations de l'université Caen Normandie et, en particulier, à celles du champ. Les partenariats solides et conventions nouées avec des associations professionnelles, académiques et scientifiques nationales, les interactions avec de nombreux partenaires du milieu socio-économique régional offrent au master un environnement propice à la professionnalisation. La formation identifie clairement l'offre de formation régionale concurrente sur le même master à Rennes et Rouen, ou encore des Ecoles préparant les épreuves du DSCG. Les besoins exprimés par la profession permettent d'absorber les diplômés sortants. Le positionnement de la formation dans la région est clair et visible au sein des différents partenaires professionnels, académiques et universitaires. L'adossement à un laboratoire de recherche *Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation* (NIMEC- équipe d'accueil 969) offre un environnement de qualité en matière de recherche favorisant un enseignement à la recherche et par la recherche, notamment par la mise en place de cours de méthodologie de la recherche et l'implication conséquente de 10 enseignants chercheurs spécialistes des domaines ciblés par le master. La mobilité internationale est réduite. La possibilité d'une année césure est proposée entre la première et deuxième année du master.

Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique en quatre semestres du master est lisible avec une spécialisation progressive qui débute en troisième année de licence spécialisée en sciences comptables et financières et s'accroît durant les deux années de master. La formation adossée au Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion et membre de l'association nationale « France Master CCA » suit un cahier des charges strict et classique en termes

d'organisation, de volumes horaires et de contenus des enseignements comme la plupart des autres masters CCA. Un socle de connaissances et compétences solides est développé et ouvert à différents profils d'étudiants (en formations initiale classique, en alternance et en formation continue). Le cahier des charges strict à suivre ne permet plus de proposer une offre de formation à distance ; les enseignements en présentiel doivent représenter 80 % de la maquette.

La formation s'appuie fortement sur l'approche par compétences qui fait l'objet d'une structuration en 2020. Néanmoins, la maquette n'est pas transcrite en blocs de compétences même si les U.E (unités d'enseignement) reprennent des blocs de compétences identifiés par la profession. Les modalités pédagogiques sont classiques et peu diversifiées. La professionnalisation est très présente tout au long de la formation par le biais de stages obligatoires en première et deuxième année de master, de l'alternance ou par l'intervention de nombreux professionnels. L'implication de nombreux enseignants chercheurs garantit un niveau académique de qualité, et une initiation à et par la recherche permettant d'offrir la possibilité de poursuite d'études en doctorat pour les étudiants intéressés. L'utilisation du numérique reste traditionnelle. Le volume horaire des enseignements a été renforcé en système d'information pour intégrer l'évolution des métiers de la comptabilité. Les modalités de suivi et d'encadrement des stages et des mémoires sont clairement définies et connues des étudiants. Il n'est pas fait mention de projets tuteurés ou d'initiation à l'entrepreneuriat permettant l'acquisition de compétences transversales.

Des cours d'anglais classiques existent en première et deuxième années. L'épreuve du grand oral est préparée en anglais. La dimension internationale reste faible et se résume à des cours d'anglais et l'enseignement de la réglementation IFRS (International financial reporting standards). Il n'existe pas de certification obligatoire en langue anglaise ni de cours de spécialité en langue étrangère, même si les étudiants sont encouragés à l'acquisition de certifications.

La formation est en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap)

Les étudiants sont sensibilisés à l'intégrité scientifique et à l'éthique, et notamment à la protection des données dans un contexte de dématérialisation et d'automatisation des fonctions de base dans les métiers de la comptabilité et du développement de l'intelligence artificielle. L'IAE de Caen ne dispose pas de logiciel anti-plagiat.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée, équilibrée et adaptée aux différents contenus de la formation s'appuyant sur dix enseignants chercheurs des différentes composantes de l'établissement et 17 professionnels du secteur qui assurent environ 50 % des enseignements. Ces derniers interviennent sur des enseignements concernant le cœur de métier. Une communication dès la rentrée est faite auprès des étudiants sur la composition de l'équipe à travers le livre de rentrée. L'équipe pédagogique est sensibilisée à l'approche par compétences. Les enseignements sont définis en fonction d'un référentiel de compétences précis en adéquation avec les contenus des épreuves du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe sont clairement explicités. L'équipe pédagogique se réunit régulièrement pour assurer un pilotage efficace. La formation s'appuie de manière efficace sur les ressources développées par l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation. Le conseil de perfectionnement composé des représentants du milieu professionnel, des étudiants, des enseignants et responsables du diplôme, joue pleinement son rôle.

Les modalités de contrôle des connaissances sont communiquées aux étudiants et différentes parties prenantes, ainsi que les différentes règles de validation, d'échec et d'obtention des unités d'enseignement conformément aux règles nationales et européennes. L'équipe pédagogique s'appuie sur l'approche par compétences et l'acquisition de ses compétences par les étudiants au sein des enseignements. Un supplément au diplôme existe mais les compétences acquises ne sont pas clairement explicitées. Un dispositif original est testé par l'IAE de Caen pour valoriser l'engagement étudiant dans le cursus étudiant via les soft skills et le e-learning, mais le master CCA n'est pas mentionné. Une généralisation progressive est prévue pour toutes les formations de l'IAE. La partie e-learning ne devra donc pas dépasser 20 % de la maquette (cf. cahier des charges évoqué plus haut)

Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis aussi bien quantitativement que qualitativement grâce à un outil de pilotage déployé et exploité par l'université de Caen Normandie. Le recrutement des étudiants suit un processus clairement défini et transparent. Les flux d'étudiants et l'attractivité de la formation sont renseignés et analysés de façon pertinente tenant compte notamment des opportunités offertes par l'ouverture du dispositif de formation continue aux contrats de professionnalisation pour augmenter les effectifs en formation continue. Les taux de réussite et les taux d'insertion professionnelle sont suivis. La formation bénéficie d'excellents taux d'insertion professionnelle avec une insertion professionnelle immédiate forte locale.

Un dispositif existe d'évaluation de la formation par les étudiants. Le master s'inscrit dans une démarche continue d'audit et de qualité en respectant le cahier des charges strict de la formation, en s'appuyant sur une

équipe de responsables pédagogiques stable, et un conseil de perfectionnement dont le compte rendu est fourni. Plus globalement, le master s'inscrit dans la démarche de certification qualité Qualicert de l'IAE Caen et de la certification Véritas sur la formation continue à l'université.

L'évaluation de la formation par les étudiants est mise en place.

La participation de l'un des responsables pédagogiques du Master CCA de l'IAE CAEN au bureau du réseau « France Master CCA », et diverses commissions nationales favorise l'expertise du Master CCA de l'IAE CAEN sur les métiers auxquels le diplôme prépare les étudiants.

Résultats constatés

Les effectifs sont importants et stables en formations initiale classique et en alternance. En moyenne trente étudiants par groupe de formation et par année sur la période observée. La capacité d'accueil en formation continue de 30 étudiants n'est pas atteinte. Le groupe se compose en moyenne de quinze étudiants par année de formation. Le vivier d'étudiants est bien identifié. La formation présente une bonne attractivité avec un taux de sélectivité fort en formation initiale classique et en alternance, respectivement 8 % et 15 %. Il passe à 30 % en formation continue. Les taux de réussite sont élevés (en moyenne 90%) et ceux de l'insertion professionnelle également (95 % à six mois et 100 % à trente mois). Le suivi des diplômés est réalisé de manière efficace par l'observatoire des métiers de l'université de Caen. Les taux de réponse aux enquêtes sont élevés (85 %). Les diplômés occupent des postes de responsabilité ou de cadres dans la région. 96% occupent un poste en adéquation avec la formation et les métiers ciblés par le master CCA. Le taux de poursuite d'études est faible et en constante diminution moins de 2 % en 2019. Il n'y a pas de poursuite d'études en doctorat. Des éléments statistiques sur l'obtention du DSCG pourraient permettre une analyse complète de la filière. La durée moyenne de recherche du premier emploi est courte, inférieure à quatre mois.

Conclusion

Principaux points forts :

- Excellent taux d'insertion professionnelle
- Ancrage fort et ancien de la formation dans le tissu économique local
- Bon adossement à la recherche
- Formation proposée en cycle initial classique, en alternance et en formation continue
- Pilotage satisfaisant de l'équipe de responsabilités
- Obtention d'une équivalence à une partie du diplôme Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG)

Principaux points faibles :

- Maquette des enseignements non déclinée en bloc de compétences
- Utilisation limitée des outils numériques professionnels

Analyse des perspectives et recommandations :

Le master Comptabilité, Contrôle, Audit de l'université de Caen Normandie est une formation attractive reposant sur une équipe pédagogique de qualité dont les enseignements sont fondés clairement sur les attentes des professionnels tout en respectant les critères d'une excellente formation universitaire. Les perspectives d'évolution de la formation s'inscrivent tout à fait dans cette démarche d'un positionnement clair du master comme filière universitaire privilégiée d'accès aux métiers de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes et une volonté de développement des outils numériques en adéquation avec le développement des métiers ciblés.

La formation pourrait accroître sa qualité en développant l'usage du numérique sur les progiciels de gestion utilisés par le secteur professionnel et la mise en place de formation sur ces outils.

La démarche sur la formation continue pourrait être optimisée compte tenu de la marge de manœuvre sur la capacité d'accueil potentielle.

Enfin l'internationalisation de la formation pourrait être accentuée par l'augmentation des enseignements en anglais (envisager une certification obligatoire) et par le développement des relations internationales avec des partenaires universitaires et professionnels, en prenant appui notamment sur le réseau des enseignants chercheurs.

MASTER CONTROLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* de l'université de Caen Normandie est une formation professionnalisante en deux ans avec un parcours unique. Cette formation a pour objectif de former des spécialistes en contrôle de gestion et audit. Elle est ouverte à la formation en alternance, à la formation en continue et à distance en première année, et à la formation continue et en alternance en deuxième année. La formation est dispensée à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen. Il n'existe pas de délocalisation.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs et les débouchés du master sont clairement exposés et cohérents. Le supplément au diplôme apporte les informations pour apprécier les finalités de la formation et fournit une liste de métiers possibles à l'issue du master. La formation vise à assurer un enseignement de qualité prenant appui sur l'approche par compétences pour permettre l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires pour cibler des postes de contrôleur de gestion, auditeur interne ou externe, conseiller en gestion d'entreprise et en organisation, consultant fonctionnel de progiciels et en systèmes d'information. L'organisation de la formation permet d'acquérir les compétences par une spécialisation progressive. La formation est déclinée en blocs de compétences conformément à la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). La formation expose clairement les connaissances et les compétences professionnelles à acquérir pour l'exercice des métiers ciblés. Les poursuites d'études sont possibles mais ce n'est pas dans la logique de la formation.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* s'inscrit de manière complémentaire à l'offre de formation de l'IAE Caen. La concurrence locale et régionale est bien identifiée et prise en compte pour se différencier. Il n'existe pas de partenariats académiques. Le master prend fortement appui sur le centre de recherche, *Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation* (NIMEC, UPRES-équipe d'accueil 969) auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs impliqués dans ce master. Le master bénéficie du soutien de professionnels spécialistes du domaine ciblé par le master. Il n'existe pas d'accord avec des branches professionnelles ni de convention de partenariats professionnels, ce qui nuit à la visibilité du master dans le tissu local et régional. Il est à regretter le peu d'éléments sur la mobilité étudiante bien que la mobilité internationale apparait peu compatible avec les modalités pédagogiques choisies, notamment l'alternance et la formation continue.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en quatre semestres avec une spécialisation progressive et met en œuvre le système européen d'unités d'enseignements capitalisables et transférables favorisant la mobilité des étudiants. Le master est proposé à la formation en alternance et à la formation en continue en présentiel. La première année est également proposée à la formation en continue à distance. En deuxième année, les étudiants en alternance et en formation continue sont regroupés dans un seul groupe de formation. La formation donne une place importante à l'approche par compétences. La maquette pédagogique est définie en blocs de compétences en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle. La formation est en mesure d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières et est également ouverte à la validation des acquis de l'expérience et des études supérieures. Les modalités pédagogiques sont diversifiées et s'appuient également sur un campus numérique développé notamment pour la formation à distance.

La pédagogie innovante s'appuie sur de nombreuses études de cas, le renforcement des cours dédiés aux outils numériques, les projets en groupe et les projets de simulation de gestion d'entreprise pour faciliter l'acquisition des compétences fondamentales et transversales et favoriser l'autonomie de l'étudiant. Le master s'inscrit dans une démarche de formation par la recherche en prenant appui sur le centre de recherche, *Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation* (NIMEC) auxquels sont rattachés les enseignants chercheurs impliqués dans ce master. Cependant, mais en cohérence avec l'aspect professionnalisant de la formation, il n'existe pas d'unité d'enseignements spécifique à la recherche au sein du master. L'alternance ou l'activité salariée des étudiants permettent d'acquérir les compétences requises en milieu professionnel auxquels s'ajoutent des modules de connaissances favorisant le développement de compétences transversales et managériales. Les étudiants ont la possibilité de s'inscrire à une certification professionnelle, *Systems, Applications and Products* (SAP). Il est dommage que cette certification ne soit pas obligatoire. La formation s'appuie de manière efficace sur les ressources développées par l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation. L'anglais est renforcé avec des enseignements disciplinaires dispensés en langue anglaise. Les étudiants sont sensibilisés aux problématiques du plagiat. Toutes les parties prenantes ont connaissance des règlements des examens.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est bien diversifiée. Cependant, au regard des informations fournies qui sont, en partie, imprécises (absence d'information qualitative sur les métiers pour chacun des intervenants professionnels, absence de répartition horaire par modalité d'enseignement, etc.), il est difficile d'apprécier s'il y a équilibre entre enseignements assurés par les intervenants professionnels, enseignants et enseignants-chercheurs. Les responsabilités pédagogiques sont clairement explicitées et connues des différentes parties prenantes au diplôme. Le conseil de perfectionnement joue pleinement son rôle. La formation s'appuie sur les ressources de l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation. Des réunions régulières assurent un pilotage efficace de la formation. Les modalités de contrôle de connaissances sont précisées mais faiblement détaillées. Une certification professionnelle obligatoire pourrait permettre de valoriser les acquisitions complémentaires de l'étudiant

Dispositif d'assurance qualité

Les effectifs de la formation sont suivis en prenant appui sur l'outil de pilotage déployé et exploité par la direction d'aide au pilotage et à la qualité de l'université de Caen Normandie. Les flux d'étudiants, les taux de réussite et les taux d'insertion professionnelle sont bien renseignés mais peu analysés sur toute la période, ce qui est dommageable. L'équipe pédagogique s'appuie sur les enquêtes de l'observatoire des métiers de l'université de Caen. Les résultats sont publiés sur le site de l'université. La procédure de recrutement est peu détaillée. Il est donc regrettable de ne pas avoir plus d'éléments d'analyse sur le recrutement, le vivier d'étudiants et leurs profils. Les enseignements sont évalués. Les résultats analysés en conseil de perfectionnement. Le master s'inscrit dans la démarche qualité *Qualicert* globale de l'IAE Caen mise en place depuis quinze ans. Le taux de poursuites d'études est faible et en diminution, moins de 2 %. Il n'existe aucune poursuite d'études en doctorat.

Résultats constatés

Les effectifs sont passés de 61 étudiants en première année en 2018 à 42 en 2019. En deuxième année les effectifs sont stables : 40 étudiants. Il est à regretter le peu d'éléments explicatifs de cette évolution. Il n'y a pas non plus d'éléments pour apprécier l'attractivité du diplôme. Les taux de réussite sont élevés : 90 % en première année et 98 % en deuxième année. Le fort taux de réussite en M1 combiné à des effectifs beaucoup plus faibles en M2, sur une même période, est surprenant et non expliqué. Les taux d'insertion professionnelle à 6 mois sont élevés, 95.8 %. Selon l'enquête, à trente mois, 100 % des diplômés sont en activité avec 88 % d'emploi stables et seulement 40 % des postes occupés se trouvent en Normandie. La nature des postes occupés à l'issue du diplôme n'est pas précisée.

Conclusion

Principaux points forts :

- Excellent taux d'insertion professionnelle
- Organisation de la maquette en blocs de compétences
- Utilisation d'un campus numérique
- Formation ouverte à la formation en alternance, à la formation continue et à distance

Principaux points faibles :

- Absence d'information sur les fonctions occupées à l'issue du diplôme
- Certification professionnelle non obligatoire

Analyse des perspectives et recommandations :

Le master contrôle de gestion et audit organisationnel de l'université de Caen Normandie propose une formation professionnalisante de qualité axée sur l'acquisition de compétences professionnelles en adéquation avec les métiers ciblés tout en veillant à assurer un enseignement universitaire de qualité. Les perspectives d'évolution évoquées sont cohérentes et nécessaires pour garantir d'une part, une meilleure visibilité de l'offre de formation dans le tissu local et régional, une meilleure attractivité de la formation et une meilleure adéquation de la formation aux différents profils d'étudiants.

L'équipe pédagogique devrait être renforcée pour continuer le développement de l'outil numérique et des enseignements en systèmes d'information. Il pourrait être envisagé de rendre obligatoire le passage d'une certification validant la connaissance et la maîtrise d'un progiciel de gestion intégré développé.

Une analyse plus approfondie des finalités, des débouchés professionnels et du vivier de recrutement pourrait permettre d'identifier les leviers d'attractivité de la formation.

MASTER ECONOMIE ET MANAGEMENT PUBLICS

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Université Le Havre Normandie

Présentation de la formation

Le master économie et management publics (MEMP) de l'Université de Caen, cohabilité avec l'Université du Havre, est une formation en deux ans ayant pour objectif de former des économistes ou managers dans les domaines des études économiques, des politiques publiques ou de l'économie solidaire. La formation propose un parcours en master 1 (M1), et trois parcours en master 2 (M2) : Chargé d'Etudes Economiques (CEE), Décisions et Politiques Publiques (DPP) et Ingénierie de Projets en Economie Solidaire et Développement (IPESD)[1] Le master est proposé en formation initiale, et les enseignements se font en présentiel sur le campus de Caen pour le M1 et pour les parcours CEE et DPP du M2, et sur le site Lebon de l'Université Le Havre Normandie pour le parcours de M2 IPESD.

[1] Au moment où cette fiche est rédigée, les parcours CEE et DPP ont fusionné au sein d'un parcours unique professionnel-recherche. La fusion est prévue pour la rentrée 2020.

Analyse

Finalité de la formation

Le M1 propose une formation multidisciplinaire en économie, droit et gestion ayant pour objectif de former les étudiants à la résolution de problèmes économiques se posant à un niveau global ou plus local. Le M2 CEE forme les étudiants à la réalisation d'études socio-économiques locales. Le M2 DPP a vocation à former les étudiants dans le management des décisions et politiques publiques.

Les connaissances et compétences à acquérir sont clairement explicitées et connues des étudiants dans chacun des parcours. Un supplément au diplôme précise les compétences acquises par l'étudiant.

Les débouchés professionnels sont clairs et bien identifiés. Les enseignements sont en adéquation avec les débouchés visés.

Après le M1, les étudiants ont vocation à poursuivre dans l'un des parcours de M2 proposés ; à l'issue du M2, les étudiants le souhaitant peuvent poursuivre en doctorat.

Le master MEMP est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Positionnement dans l'environnement

Le master MEMP est cohabilité entre l'Université de Caen et l'Université Le Havre Normandie. La formation se positionne dans l'offre de formation de la région Normandie. L'accès au M1 est ouvert à des étudiants provenant de licences variées, telles que sciences économiques, Administration Economique et Sociale (AES), sciences et Mathématiques et Informatique Appliquées aux Sciences Humaines et Sociales (MIASHS). L'accès aux parcours de M2 est automatique après le M1, mais des passerelles sont possibles pour des étudiants venant d'autres masters 1 proches en termes de thématiques.

Le master MEMP est adossé au Centre de Recherche en Economie et Management (CREM - Unité Mixte de Recherche 6211) pour les parcours CEE et DPP. Les thématiques de recherche correspondent bien aux besoins de chaque formation, ce qui assure une bonne articulation formation-recherche.

Le master MEMP a noué des partenariats cohérents avec la formation dispensée et les débouchés visés. Le parcours CEE dispose de plusieurs partenaires publics locaux, tels que des communautés de communes, ces partenariats faisant l'objet de contrats d'études. Ces partenariats prennent notamment la forme de projets tutorés et stages.

Bien que la mobilité des étudiants soit possible et malgré l'existence de liens avec des universités étrangères, la mobilité est à ce jour inexistante. La mobilité enseignante se fait à travers l'existence d'un support de professeur invité permettant l'accueil de collègues issus de diverses universités étrangères.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en 4 semestres et propose en M2 trois parcours de spécialisation. En M1, la formation est mutualisée et structurée autour d'un tronc commun généraliste au semestre 1. Le semestre 2 propose un début de spécialisation autour des territoires. La spécialisation se poursuit en M2 selon le parcours suivi. Chaque semestre permet la délivrance de 30 ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables).

L'alternance n'est pas encore proposée dans les parcours CEE et DPP. La formation accueille des étudiants, notamment étrangers, en reprise d'études mais n'est pas ouverte à la formation continue et ne peut pas être suivie à distance. Elle permet l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières. La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des études supérieures (VES) ne sont proposées que dans le parcours CEE. Le master MEMP propose des blocs d'enseignements visant à acquérir des compétences fondamentales, transversales et spécifiques, mais l'approche par blocs de compétence n'est pas encore mise en œuvre. Les modalités pédagogiques sont légèrement diversifiées, et proposent notamment une approche par projets dans certains enseignements.

Les étudiants sont sensibilisés à la connaissance du monde de la recherche. Des enseignements d'initiation à la recherche délivrés par les enseignants-chercheurs des deux laboratoires d'appui ainsi que la réalisation d'un mémoire de recherche optionnel sont prévus dès le M1. En M2 DPP, les étudiants sont invités à participer aux séminaires du CREM et un mémoire de recherche est obligatoire. Le parcours CEE privilégie le stage obligatoire. La connaissance de l'environnement professionnel se fait dans le parcours CEE à travers la réalisation d'une étude commanditée par des partenaires locaux. La formation comporte des stages, obligatoires ou optionnels selon le parcours retenu. Les différents parcours forment les étudiants à la mise en œuvre de projets dans des environnements variables selon le parcours.

Un service d'insertion professionnelle aide les étudiants à trouver un stage. Des entretiens individuels en M2 sont prévus pour les étudiants peinant à trouver un stage.

L'anglais est enseigné mais reste assez peu présent dans la formation. Quelques cours sont dispensés en anglais, mais uniquement dans le parcours DPP. Aucune certification en langues n'est proposée à un niveau master. La formation ne dispose pas de partenariats internationaux spécifiques et la mobilité internationale des étudiants est inexistante.

Le numérique a une place limitée dans la formation. Les outils numériques classiques sont proposés pour les enseignements, notamment la plateforme Moodle et les étudiants ont accès à un espace numérique de travail. La formation à l'éthique est dispensée dans le cours d'initiation à la recherche en M1 ; des outils de détection du plagiat existent au sein des deux universités et une charte sur le plagiat est signée par les étudiants en M1.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique se compose principalement d'enseignants-chercheurs des laboratoires d'appui dont les compétences répondent aux contenus de la formation. La liste des intervenants est connue des étudiants. Les enseignements sont assurés très majoritairement par des enseignants-chercheurs en M2 DPP. En M2 CEE, les professionnels assurent environ 25% des enseignements mais leur qualité n'est pas renseignée.

La formation est pilotée par un responsable de mention. Chaque parcours est piloté par un responsable. Les modalités de réunion de l'équipe pédagogique ne sont pas connues, mais des réunions plus restreintes ont lieu à fréquence régulière. Un conseil de perfectionnement composé d'enseignants-chercheurs, professionnels, étudiants et personnel administratif, se réunit au moins une fois par an et travaille notamment sur la base des évaluations des enseignements réalisées par les étudiants. Des comptes rendus sont diffusés aux participants, mais il est difficile de déterminer si les étudiants peuvent en prendre connaissance au-delà de leurs représentants. Le diplôme dispose de personnel administratif pour l'emploi du temps et la gestion administrative. Les modalités de réunion du jury sont communiquées aux étudiants par voie d'affichage. Les modalités de contrôle des connaissances sont explicitées et prennent la forme d'écrits, oraux et projets. Les règles d'attribution des ECTS ainsi que les règles de compensation sont claires, mais l'on ne sait pas si leur communication est faite auprès des étudiants.

Des certifications pour la maîtrise d'un logiciel (SAS) peuvent être délivrées aux étudiants de certains parcours s'ils réussissent l'examen national.

La démarche par compétences n'est pas encore mise en œuvre par l'équipe pédagogique.

Dispositif d'assurance qualité

Le recrutement des candidats se fait sur dossier puis entretien. Les flux d'étudiants sont suivis par la scolarité mais l'information sur leur origine au sein de chaque parcours n'est pas connue. Au niveau de la mention, la part d'étudiants extra-communautaires varie de 25 à 40%.

Les données révèlent des effectifs faibles : 17 à 18 étudiants en M1, 4 étudiants en M2 CEE et entre 4 et 10 étudiants en M2 DPP sur les deux dernières années. La faiblesse de ces effectifs semble être l'une des explications de la fusion de ces deux parcours, prévue à la rentrée 2020.

La faible attractivité de la formation en particulier en M2, abordée en conseil de perfectionnement, serait liée d'après l'analyse qui en est faite à un manque de communication durant la licence et le master 1.

L'information sur les flux d'étudiants sortants non diplômés n'est pas disponible. L'enquête à 30 mois révèle des taux d'insertion satisfaisants, mais l'accès à l'emploi stable reste mitigé, entre 57 et 75%.

Le devenir des diplômés est analysé par l'observatoire de l'université de Caen. Les taux d'insertion professionnelle à 6 mois révèle un taux d'insertion très variable selon les années, cette variabilité étant liée au très faible nombre d'enquêtés.

Les comités de perfectionnement tirent des conclusions permettant l'évaluation de la formation et la mise en place d'améliorations. Un compte rendu de la progression des formations est discuté en conseil d'Unité de Formation et de Recherche (UFR).

Résultats constatés

La formation semble manquer d'attractivité, les effectifs étant peu nombreux dans les parcours CEE et DPP.

Les taux de réussite sont variables à la fois selon le parcours et selon l'année de formation, mais se révèlent particulièrement faibles certaines années ; ils sont compris entre 55% et 73% en M1 et entre 58% et 92% en M2.

L'insertion professionnelle est limitée à 6 mois, plus satisfaisante à 30 mois. Une part assez élevée des diplômés (entre 34 et 60%) estime ne pas occuper un emploi en adéquation avec la formation. La durée moyenne d'accès à un premier emploi est assez faible (entre 3 et 5 mois).

Les poursuites d'études existent en doctorat.

Conclusion

Principaux points forts :

- Equipe d'enseignants-chercheurs en adéquation avec les besoins affichés de la formation.
- Singularité de la formation, seul master en économie, dans l'offre de formation de l'Université de Caen.

Principaux points faibles :

- Faible attractivité de la formation.
- Taux de réussite assez faible
- Insertion professionnelle limitée à court terme.

Analyse des perspectives et recommandations :

Le master MEMP est le seul master en économie de l'Université de Caen ce qui témoigne de fait de sa singularité. Les perspectives envisagées par les responsables de formation (fusion des deux parcours) vont dans le bon sens et sont conformes à l'analyse proposée. La question de l'attractivité de la formation saisie par les responsables de la formation peut être instruite par une communication réalisée sur le master au sein et au-delà de l'Université. Ils devraient également tenter de développer des liens avec des partenaires publics ou privés afin d'accroître la professionnalisation de la formation et de fournir davantage d'opportunités d'insertion aux diplômés. Enfin, ils pourraient utiliser leur réseau de recherche pour nouer des partenariats académiques internationaux permettant de développer la mobilité étudiante, notamment entrante, pour renforcer les effectifs.

MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le Master Entrepreneuriat et Management de Projets est organisé autour d'un seul parcours « Ingénierie des Projets Entrepreneuriaux (IPE) ». La formation repose sur une approche transdisciplinaire favorisant une vision élargie de l'entrepreneuriat (au-delà de la seule création d'entreprise) et se place dans une triple perspective d'insertion professionnelle associée à trois métiers : conseiller en création-développement d'entreprise (accompagnement entrepreneurial), développeur d'affaires (business management) et créateur d'entreprise (entrepreneuriat). Le master est proposé en formation initiale à Caen à l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) Sciences Economiques, de Gestion, de Géographie et d'Aménagement des Territoires (SEGGAT).

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage ainsi que les connaissances et compétences à acquérir par la formation sont clairement définis, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes. Il en est de même de l'intitulé, du contenu de la formation et des apprentissages qui sont cohérents et compréhensibles par tous. Un supplément au diplôme précise bien les connaissances et compétences acquises par l'apprenant.

Les débouchés de la formation sont détaillés, affichés et portés à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes. Ils sont en parfaite adéquation avec les enseignements. La poursuite d'études en doctorat pour laquelle il est souhaitable de réaliser un mémoire de recherche et de suivre des cours de méthodologies de recherche est possible. La formation se positionne dans l'univers de la certification professionnelle, en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), nationale de la mention (pour chaque unité d'enseignement, les compétences visées RNCP sont indiquées). Plusieurs moyens de communication sont mobilisés pour promouvoir les informations relatives aux débouchés de la formation.

Positionnement dans l'environnement

La formation se différencie par son approche transdisciplinaire et élargie de l'entrepreneuriat. Toutefois, son positionnement singulier au sein de l'offre de l'établissement, de son territoire, voire de son environnement national, est peu renseigné. Les passerelles entrantes et sortantes ainsi que les poursuites d'études possibles sont clairement précisées. La formation bénéficie des nombreux partenariats académiques étrangers de l'UFR SEGGAT.

Le Master est adossé à l'un des pôles thématiques du Centre de Recherche en Économie et Management de l'Université Caen Normandie CREM (Unité Mixte de Recherche 6211). Le lien entre la formation et la recherche s'opère notamment par l'intervention d'enseignants-chercheurs, affiliés à ce laboratoire ou à d'autres laboratoires. Les structures de recherche en appui de la formation sont clairement recensées et les nombreux enseignants-chercheurs intervenant au sein de la formation semblent garantir une bonne articulation formation-recherche.

Près de la moitié des enseignements en Master 2 est assurée par des professionnels représentant l'écosystème entrepreneurial normand, garantissant ainsi une bonne articulation de la formation avec les débouchés identifiés. Au global, sur les deux années, le volume d'heures de cours pris en charge par les intervenants professionnels est d'environ 30%. Les liens avec les milieux socio-économiques ont fait l'objet de formalisation par des conventions au niveau de l'Université (BpiFrance, Pepite...).

La mobilité des étudiants s'effectue principalement via le dispositif « European Action Scheme for the Mobility of University Students » (ERASMUS) et le dispositif de bourse Eiffel, ainsi qu'au travers d'un accord-cadre avec l'Université nationale économique de Kiev. L'acquisition de crédit ECTS (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits) dans le cadre d'échanges internationaux fait l'objet d'un processus formalisé en amont. La formation n'est pas délocalisée.

Organisation pédagogique de la formation

Les deux années de master sont découpées en semestres. La formation ne présente pas de parcours de spécialisation mais permet une spécialisation progressive sur les deux années. La formation est structurée autour d'un tronc commun formant un socle de connaissances et de compétences cohérent avec la fiche RNCP.

La formation n'est pas proposée en alternance. Les modalités de prise en compte des étudiants ayant des contraintes particulières sont exposées. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont proposés pour l'obtention du diplôme. Toutefois, aucun candidat n'a bénéficié de ce dispositif durant la période 2017-2019. Aucune modalité ne semble par ailleurs être mise en place pour suivre à distance le master. La formation est définie en Unités d'Enseignement (UE) en relation avec les blocs des compétences des fiches RNCP. La formation prévoit des modalités pédagogiques diversifiées et innovantes en master 1 et 2 favorisant le développement des compétences (à l'instar du programme Innovate, des ateliers « créativité et dramaturgie » en collaboration avec les étudiants du master 2 Audiovisuel).

Différents dispositifs existent permettant de favoriser la formation par et à la recherche durant les deux années de master. Dès le master 1, un cours de sensibilisation à la recherche est programmé. Les modalités d'évaluation des mémoires de recherche sont clairement communiquées auprès des étudiants. En vue de développer leur autonomie, leur aptitude à conduire une démarche innovante et à s'inscrire dans un projet collaboratif, les étudiants sont invités à participer à différentes missions en fonction des métiers auxquels ils aspirent (missions d'accompagnement, d'intrapreneuriat, d'entrepreneuriat).

Plusieurs enseignements de Master ont pour finalité d'apprendre aux étudiants comment co-construire un projet entrepreneurial avec l'écosystème territorial, en complément de la participation des étudiants de master 2 à des événements en lien avec l'entrepreneuriat (Festival Impulsion Business (IBFEST) organisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie Caen-Normandie). Les étudiants de master 1 ont la possibilité d'effectuer un stage de 3 à 5 mois (facultatif), et les étudiants de master 2 doivent effectuer un stage obligatoire de 4 à 6 mois. La démarche d'accompagnement au mémoire de master 2 n'est pas précisée. Certaines modalités pédagogiques visent à développer l'adaptabilité à différents contextes professionnels et culturels (à l'instar du programme « Erasmus pour jeunes entrepreneurs », ou de la possibilité de faire un stage d'étude à l'étranger). Quelques dispositifs, généraux et limités, sont prévus pour accompagner les étudiants dans le processus de stages (*career center*, services proposés par l'espace orientation insertion de l'université de Caen Normandie). Le programme d'enseignement en anglais dispensé dans le cadre du Master 1 et 2 prépare les étudiants à la certification CLES (certification de compétences en langues de l'enseignement supérieur). Seuls quelques rares enseignements sont dispensés en anglais. La mobilité internationale des étudiants est favorisée par le programme Erasmus et le dispositif des bourses Eiffel. En master 2, Les étudiants sont invités à participer au programme « Erasmus pour jeunes entrepreneurs » (programme européen d'échanges qui offre aux entrepreneurs novices la possibilité de se former auprès d'entrepreneurs expérimentés). Les apprenants peuvent également effectuer leur stage de fin d'études à l'étranger. L'acquisition de crédits ECTS fait l'objet d'un processus formalisé dans le cadre du programme Erasmus, mais ce n'est pas encore le cas pour le programme Erasmus pour jeunes entrepreneurs.

La place du numérique au sein de la formation semble relativement limitée. Dans le cadre de certains enseignements, les étudiants peuvent obtenir sur la plateforme e-campus des ressources pédagogiques complémentaires.

La formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique (notamment au plagiat) est présente dans le programme de la formation via le cours de sensibilisation à la recherche en master 1 et le guide sur les règles pour la rédaction et la présentation d'un mémoire de stage. Pour détecter les plagats, les enseignants utilisent systématiquement le logiciel anti-plagiat « Compilatio » de la plateforme e-campus. Le dispositif de recours au sein de l'établissement concernant l'intégrité scientifique et l'éthique n'est pas explicité.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée et adaptée aux différents contenus de formation : près de la moitié des enseignements en Master 2 est assurée par des professionnels, l'autre moitié étant dispensée par des enseignants-chercheurs issus de différentes disciplines. En termes de volume horaire, la part des professionnels représente environ un tiers des heures du master. La liste des intervenants est détaillée. La part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs issus du monde industriel, socio-économique ou culturel est en accord avec la finalité du master et leur niveau de compétence et de responsabilité est en cohérence avec la formation. Les enseignants sont invités à remplir un syllabus sur lequel ils doivent définir, en consultation avec l'équipe pédagogique du Master, les compétences associées à leurs enseignements.

Les rôles identifiés dans le cadre du pilotage de la formation sont listés mais leur répartition au sein de l'équipe pédagogique n'est pas explicitée. La formation semble disposer de moyens adaptés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Plusieurs réunions, prenant diverses formes, sont planifiées dans l'année afin de réunir les différents acteurs de la formation. La composition et les missions du conseil de perfectionnement sont clairement exposées. Par ailleurs, il fait l'objet d'une communication spécifique (ordre du jour en amont de la réunion, compte rendu diffusé auprès de l'ensemble des participants...). Le conseil de perfectionnement

s'appuie, en partie sur les résultats des évaluations des enseignements et de la formation par les étudiants et les enquêtes menées sur l'avenir des diplômés du Master Entrepreneuriat et Management de Projets. La constitution, le rôle et les modalités de réunion du jury sont définis, affichés et connus des étudiants. Par ailleurs, les modalités de contrôle des connaissances et des compétences sont explicites et en accord avec les attendus de la formation. Les règles d'attribution des crédits ECTS et de compensation sont également explicitées. Des certifications en langue peuvent être délivrées (CLES). L'équipe pédagogique pilote la démarche par compétences mais aucune précision n'est apportée sur ce point. Un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant a déjà été mis en place. Le statut national étudiant-entrepreneur s'inscrit dans ce dispositif. Les modalités concernant les absences et redoublement sont explicitées.

Dispositif d'assurance qualité

Le recrutement en M1 et M2 des étudiants fait l'objet d'un dispositif transparent. La formation semble bénéficier d'une attractivité renforcée ces dernières années, au regard notamment de l'évolution de ses objectifs et des métiers auxquels elle forme. La réussite des étudiants donne lieu à une cérémonie de remise des diplômes. La mesure de la réussite des étudiants selon leur parcours de formation suivi, ainsi que l'analyse des flux d'étudiants sortants non diplômés, est en cours de déploiement et d'analyse. Le dispositif de suivi du devenir des diplômés est articulé autour d'enquêtes menées par l'espace orientation insertion / Observatoire de l'Université à 6 mois et 30 mois, complétées par l'étude des profils sur LinkedIn. Les résultats de ce suivi des diplômés font l'objet de discussions en conseil de perfectionnement et sont présentés lors de la table ronde sur les métiers de l'entrepreneuriat et du conseil.

Les modalités d'évaluation des enseignements et des activités de formation par les étudiants et les diplômés ne sont pas précisées. Le conseil de perfectionnement se réunit au minimum une fois sur l'année. Celui-ci fait l'objet d'un compte-rendu. Ce compte rendu est communiqué à la direction de l'Unité de Formation et de Recherche.

Résultats constatés

La formation bénéficie d'une bonne attractivité (taux de sélection d'environ 25% en M1). Elle n'accueille pas d'alternants, ni même de stagiaires de la formation continue. Un tiers de l'effectif environ en M1 et en M2 correspond à des étudiants étrangers. Les taux de réussite sont bons en M1 (de l'ordre de plus de 80 %) et très bons en M2 (de l'ordre de plus de 90 %).

La situation en emploi après 6 mois s'est fortement améliorée passant de 33,3% pour la promotion 2014-2015 à 77,8% pour la promotion 2016-2017. A 30 mois, l'ensemble des diplômés sont généralement en situation d'emploi. Le délai moyen d'accès au premier emploi a fortement diminué sur la période (pour atteindre 0,7 mois pour la promotion 2015-2016). Toutefois, les fonctions et les statuts occupés ne s'inscrivent pas systématiquement en cohérence avec les objectifs affichés de la formation.

Les poursuites d'étude ont fortement diminué sur la période (pour les promotions 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017) : aucune explication sur cette évolution, ni sur le type de poursuite d'études n'est indiquée (si ce n'est qu'aucune poursuite d'étude ne concernait une inscription dans un processus d'études doctorales).

Conclusion

Principaux points forts :

- Approche multidisciplinaire de la formation
- Bon taux d'insertion professionnelle de la formation
- Bon équilibre au sein de l'équipe enseignante entre professionnels et enseignants-chercheurs

Principaux points faibles :

- Adéquation entre les emplois occupés et les objectifs de la formation
- Outils en adéquations avec la formation, notamment le management de projet

Analyse des perspectives et recommandations

Les perspectives d'évolution envisagées sont tout à fait intéressantes et adaptées aux enjeux de la formation. Elles sont très nombreuses et méritent sans doute d'être hiérarchisées. Il serait, en outre, intéressant de développer davantage l'accueil de stagiaires de formation continue, notamment sur la dimension entrepreneuriat / création-reprise d'entreprise.

MASTER GESTION DE PATRIMOINE

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *gestion de patrimoine* de l'université de Caen Normandie est une formation spécialisée en deux ans avec un seul parcours, ouverte uniquement à la formation en alternance et à la formation continue sur le même calendrier sur le site de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Caen. Ce master est également proposé à la formation continue en 18 mois (3 jours/mois) sur Paris, Rennes ou Rouen. Ce master a pour objectif de former les étudiants aux métiers de conseiller en gestion de patrimoine. Il permet l'acquisition de solides connaissances en droit, finance, fiscalité et réglementation tout en veillant à l'acquisition de compétences transverses permettant de cibler des métiers à responsabilité en s'adaptant à l'évolution constante du secteur d'activité ciblé.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs de ce master sont clairs et cohérents avec le métier ciblé de conseiller en gestion de patrimoine. Les connaissances et compétences à acquérir sont explicitées et connues des différentes parties prenantes à cette formation. Les compétences professionnelles et personnelles développées correspondent à la formation. Elles permettent d'occuper des emplois de niveau en accord avec la formation et les attentes de la profession. L'organisation de la formation permet d'acquérir les compétences par une spécialisation progressive durant les deux années de master. La formation est en parfaite adéquation avec la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Cependant aucune certification professionnelle n'est obligatoire, ce qui est regrettable compte tenu des dispositifs existants dans le domaine bancaire et financier permettant de valoriser le portefeuille de compétences de l'étudiant.

Positionnement dans l'environnement

Le master *gestion de patrimoine* l'université de Caen Normandie est clairement positionné dans son environnement académique et professionnel. Il est complémentaire aux autres formations de l'université Caen Normandie et, en particulier, à celles du champ. Ce master est la seule formation régionale en deux ans entièrement spécialisée en gestion de patrimoine, ce qui garantit une attractivité forte. Les partenariats solides et conventions nouées avec des associations professionnelles et les partenaires professionnels, banques et cabinets indépendants de gestion de patrimoine, offrent au master un environnement propice à la professionnalisation et à l'insertion professionnelle. Il n'y a pas de partenariats formalisés avec le secteur de l'assurance. Des passerelles existent entre le master gestion de patrimoine et le master monnaie banque, finance, assurance de l'IAE Caen grâce au tronc commun au premier semestre dans les deux masters et le même rythme de formation.

Le positionnement de la formation dans la région est clair et visible au sein des différents partenaires professionnels, académiques et universitaires.

Le programme met un accent particulier sur la gestion internationale des patrimoines et l'approche spécifique du patrimoine du dirigeant d'entreprise. Cela en fait la spécificité de ce master par rapport à des masters concurrents.

Ce master est adossé à trois laboratoires de recherche distincts de l'université Caen Normandie, l'Institut Demolombe (équipe d'accueil 967), le Centre de Recherche en Economie et Management (CREM, Unité Mixte de Recherche Centre National de la Recherche Scientifique 6211) et le laboratoire Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation (NIMEC, équipe d'accueil 969). Cet adossement à la recherche offre un environnement pluridisciplinaire de qualité favorisant un enseignement à et par la recherche, avec la création de séminaires de recherche. Des accords de partenariats existent pour permettre aux étudiants d'effectuer leur 1ère année de formation à l'étranger après sélection de test de langue et un entretien.

Il est dommage que ne soit pas indiqué le nom du classement des masters auquel il est fait référence, parmi lesquels figure le master gestion de patrimoine.

Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique en quatre semestres du master sur deux années est lisible. Chaque semestre est découpé en unités d'enseignements capitalisables et transférables conformément au système européen. La formation est organisée autour d'un tronc commun conforme à la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) avec une spécialisation progressive. Un socle de connaissances et compétences solides est développé et ouvert à différents profils d'étudiants en alternance, en formation continue et en situation de handicap. La validation des acquis de l'expérience est proposée.

Des passerelles existent avec le Master monnaie banque finance assurance.

La recherche est fort présente. L'implication de nombreux enseignants chercheurs garantit un niveau académique de qualité, pluridisciplinaire et une initiation à la recherche avec la réalisation d'un mémoire de recherche en groupe en première année suivi d'une soutenance, puis la réalisation d'un mémoire individuel en deuxième année. Les modalités pédagogiques sont diversifiées ce qui est fort appréciable pour le métier ciblé. La professionnalisation est très présente tout au long de la formation par le biais de l'alternance, des conférences métiers, et l'intervention de nombreux professionnels qui représentent 50% de l'équipe pédagogique pour 30% du volume horaire. Les modalités pédagogiques variées permettent de développer l'autonomie et l'adaptabilité à différents contextes professionnels. L'anglais est renforcé au sein du master, ce qui est appréciable compte tenu du périmètre réglementaire et fiscal impactant la profession ciblée.

Un dispositif numérique est à la disposition des étudiants et des enseignants. Une salle des marchés Ecole est à leur disposition.

Il est appréciable que les étudiants soient sensibilisés durant toute leur formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée, équilibrée et adaptée aux différents contenus de la formation s'appuyant sur des enseignants chercheurs des différentes composantes de l'établissement et des professionnels du secteur. Il est regrettable de ne pas pouvoir apprécier les fonctions occupées et lieux d'exercices des intervenants professionnels. L'équipe pédagogique est formée à l'approche par compétences et en cours de finalisation. Les enseignements sont définis en fonction d'un référentiel de compétences précis en adéquation les métiers ciblés en gestion de patrimoine. La maquette est d'ailleurs transposée en blocs de compétences. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe sont clairement explicités. L'équipe pédagogique se réunit régulièrement pour assurer un pilotage efficace. La formation s'appuie de manière efficace sur les ressources développées par l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation. Le conseil de perfectionnement qui se réunit une fois par an composé des représentants du milieu professionnel, des étudiants, des enseignants et responsables du diplôme, joue pleinement son rôle. Ce conseil est intégré dans la démarche spécifique du conseil BFA (Banque Finance Assurance) présidé par un professionnel du secteur, et qui se réunit 3 fois par an.

Des enseignements sont dispensés en anglais, mais il est dommage que leur contenu et volume horaire ne soit pas précisé. Toutefois cette démarche est à souligner compte tenu de la spécificité de ce master évoquée plus haut concernant la gestion internationale des patrimoines.

Les modalités de contrôle des connaissances sont communiquées aux étudiants et différentes parties prenantes, ainsi que les différentes règles de validation, d'échec et d'obtention des unités d'enseignement conformément aux règles nationales et européennes. Un supplément au diplôme détaillé existe. Un dispositif original innovant sur les compétences transversales est testé par l'IAE de Caen pour valoriser l'engagement étudiant dans le cursus étudiant.

Les alternants sont incités à passer 2 certifications, mais la démarche n'est pas imposée sur le passage de la certification en langue anglaise -Test of English for international communication (TOEIC), et la certification des autorités des marchés financiers (AMF).

Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis aussi bien quantitativement que qualitativement grâce à un outil de pilotage déployé et exploité par l'université de Caen Normandie. Le recrutement des étudiants suit un processus clairement défini et transparent. Le vivier d'étudiants provient à 70% des étudiants de l'université Caen Normandie. Les flux d'étudiants et l'attractivité de la formation sont renseignés et analysés de façon pertinente : 250 dossiers de candidatures en moyenne pour 25 places en première année de master formation bénéficie d'excellents taux d'insertion professionnelle. Un dispositif existe d'évaluation de la formation par les étudiants.

La FBF (Fédération Bancaire de France) octroie une dotation financière pour les étudiants en difficulté.

Résultats constatés

Les effectifs sont passés de 53 à 84 étudiants en master 1 et chutent en deuxième année de master à 40 étudiants en moyenne. Le taux de réussite en première année est donc faible de l'ordre de 60% en moyenne. Le taux de réussite est de 100% en master 2. La sélection à l'entrée du master est forte. Seulement 10% des

candidats sont retenus ; ce qui démontre sa forte attractivité. Il est regrettable de ne pas avoir plus de précisions sur le profil des étudiants recrutés.

Le dispositif de formation continue constitue par ailleurs un levier indéniable pour alimenter les effectifs.

Le suivi des diplômés est réalisé dès l'obtention du diplôme par l'équipe pédagogique et complété par l'enquête de l'observatoire des métiers de l'université Caen Normandie. Le taux d'insertion professionnelle immédiate est de 75% à l'issue des contrats d'alternance. Le taux d'insertion professionnelle à 6 mois passe à 90% et à 100% à 30 mois. 100% des étudiants ont un emploi stable et 93% en adéquation avec la formation. 64% occupent en poste en Normandie. Les taux de réponse aux enquêtes sont satisfaisants (65%). Les types de fonction occupées par les diplômés ne sont pas détaillés, ce qui est regrettable. Le taux de poursuite d'études reste faible mais à surveiller (10%) en 2019. La durée moyenne de recherche du premier emploi est courte, environ 3 mois.

Conclusion

Principaux points forts :

- Excellent taux d'insertion professionnelle
- Ancrage fort dans le tissu économique régional
- Attractivité de la formation
- Approche par compétences
- Equipe pédagogique pluridisciplinaire
- Adossement fort à la recherche

Principaux points faibles :

- Absence de partenariat avec le secteur de l'assurance
- Dimension internationale du master limitée eu égard à la spécificité affichée sur l'approche internationale des patrimoines
- Absence de certifications professionnelles (AMF -Autorité des marchés financiers) dans la maquette pédagogique

Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *gestion de patrimoine* de l'université de Caen Normandie est une formation attractive avec un seul parcours à part entière plus lisible depuis la dernière accréditation, reposant sur une équipe pédagogique de qualité dont les enseignements sont fondés clairement sur les attentes des professionnels tout en respectant les critères d'une excellente formation universitaire.

Les perspectives d'évolution sont peu développées.

La formation gagnerait en qualité, en affichant voire en augmentant les enseignements en anglais de spécialité, et en intégrant de manière obligatoire dans la maquette le développement de certifications professionnelles valorisant les connaissances réglementaires et fondamentales mais également transversales de l'étudiant (certification de l'autorité des marchés financiers, certification en langue anglaise TOEIC).

Une impulsion vers des partenariats professionnels sur le secteur de l'assurance permettrait une diversification en termes d'affichage, matérialisée par exemple une convention avec la FFA (Fédération française de l'Assurance) à l'image de ce qui est déjà mis en place avec la FBF (Fédération bancaire française), ou encore en mobilisant des intervenants issus de ce secteur.

Le développement des relations internationales avec des partenaires universitaires et professionnels pourrait prendre appui notamment sur le réseau des enseignants chercheurs.

MASTER GESTION DE PRODUCTION LOGISTIQUE ACHAT

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master GPLA (Gestion de Production Logistique Achat) de l'université de Caen est une formation professionnalisante en deux ans ayant pour objectif l'intégration des étudiants sur le marché du travail. Elle comprend un seul parcours. La formation s'effectue en alternance en M1 (Master 1) et en M2 (Master 2). Les cours se déroulent en présentiel et ne peuvent être suivis à distance. Les enseignements ont lieu à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Caen.

Analyse

Finalité de la formation

Les finalités de la formation ne sont pas mentionnées clairement, il est indiqué qu'une fiche est présente sur le site Internet de l'IAE, cette dernière étant organisée en quatre rubriques : « objectifs – débouchés – public concerné – calendrier ». Au regard des éléments apportés, il n'est pas possible d'analyser les objectifs d'apprentissage, ce qui est regrettable.

Les grandes compétences à acquérir sont énoncées et détaillées dans le tableau des UE (Unités d'Enseignement). La grande diversité des évaluations mises en place permet d'évaluer les connaissances et compétences à acquérir.

La finalité professionnelle du master est valorisée. La présence de nombreux professionnels du secteur et la formation en alternance l'attestent.

Le supplément au diplôme est accessible aux étudiants sur le site Internet de l'Université de Caen. Il est spécifique à la formation.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle sont affichés sur la page Internet de la présentation du master et lors de la rentrée universitaire.

Positionnement dans l'environnement

Le Master s'intègre dans le pôle Management de l'IAE de Caen. Il s'agit du seul master GPLA (Gestion de Production Logistique Achat) de la région normande. Un autre master GPLA existe à Rennes, mais il est orienté plus spécifiquement sur le secteur de l'agroalimentaire. Les passerelles à l'entrée sont clairement explicitées.

Le Master s'effectue en partenariat avec le groupe « FIM de Saint-Lô » Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI). Rien n'est indiqué sur les conditions de ce partenariat et sa formalisation. Il forme les étudiants sur les principales fonctions de l'entreprise et sur le management.

Le Master GPLA s'appuie sur les activités de recherche du NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation - (équipe d'accueil 969) qui est rattaché à l'École Doctorale Économie-Gestion de Normandie (ED 242). Il regroupe les laboratoires d'Économie et de Gestion des trois universités normandes (Caen, Le Havre et Rouen). La combinaison et la confrontation des théories et de la pratique sont recherchées, afin de maîtriser les différents aspects de la *supply chain*. Les recherches issues des productions scientifiques sont donc partagées avec les étudiants du Master.

En raison de l'alternance et l'intervention de professionnels dans les cours ou lors du *job dating* organisé tous les ans, le Master s'appuie sur de fortes relations avec le monde économique sans que des conventions de partenariats ne soient formalisées.

La formation n'est pas internationalisée, mais certains étudiants effectuent une année de césure entre le M1 et le M2. Le nombre d'étudiants concerné n'est pas indiqué.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en 4 semestres, Les ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables) sont acquis, de manière équivalente (30 ECTS), sur les quatre semestres. Un seul parcours est proposé. Une spécialisation progressive est à noter entre le M1 et le M2. L'alternance, en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, permet de répondre aux projets professionnels des étudiants. Le M2 est ouvert à la formation continue depuis l'origine du diplôme, ce qui permet de répondre aux enjeux de la

formation tout au long de la vie. Par ailleurs, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est proposée, mais aucune n'a été soutenue depuis 2017.

Les locaux sont adaptés pour accueillir des personnes ayant un handicap.

Aucun portefeuille de compétences propre au diplôme n'est mentionné. Toutefois la formation s'appuie sur les blocs de compétences de la fiche RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles). La formation développe des modalités pédagogiques diversifiées et intéressantes, en favorisant par exemple le développement des compétences transversales à travers des dossiers collectifs fondés sur des croisements disciplinaires. L'objectif est de développer les compétences managériales, ou bien encore les capacités d'expression orales.

Dès la première année de Master, la formation articule les savoirs théoriques et les savoirs pratiques, ce qui est un atout indéniable. Le Master GPLA a pour vocation principale l'insertion professionnelle des étudiants ; il ne comprend pas d'UE (Unité d'Enseignement) spécifique dédiée à la recherche, mais l'autonomie des étudiants acquise pendant la formation et l'approche scientifique développée permet éventuellement aux étudiants de s'engager dans la voie du doctorat.

Les projets, l'alternance permettent de plonger les étudiants dans le monde professionnel et d'acquérir des compétences transversales. Le service relations entreprises de l'IAE de Caen peut également aider les étudiants à s'insérer professionnellement.

Une partie des cours est réalisée en anglais, pour un volume horaire de 63 heures. Un logiciel d'autoapprentissage, GoFluent, forme les étudiants à l'anglais professionnel. Par ailleurs, le passage du Test of English for International Communication (TOEIC) est obligatoire. Enfin, certains étudiants sont envoyés par leur entreprise dans le cadre de l'apprentissage dans des sites étrangers, mais aucune donnée chiffrée n'est disponible sur le nombre de ces étudiants.

Les pratiques pédagogiques interactives sont développées à travers une plateforme numérique sur laquelle les ressources pédagogiques peuvent être échangées. Cet aspect pédagogique de la formation est peu développé pour l'instant.

Un engagement de non-plagiat est obligatoirement complété par les étudiants en début de formation.

La sensibilisation à l'intégrité scientifique et à l'éthique est intégrée aux enseignements, des travaux de groupe sont réalisés en deuxième année sur la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Pilotage de la formation

La liste des intervenants est précisée dans un dossier transmis aux étudiants à la rentrée. Les enseignants vacataires, issus du milieu de l'entreprise, représentent 55% des enseignements. Leur fonction correspond bien au cœur de métier de la formation. 7 enseignants-chercheurs s'impliquent dans le diplôme, 2 Professeurs des Universités et 5 Maîtres de Conférences.

Le rôle du responsable pédagogique est clairement défini. L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an, à l'occasion des délibérations du Master et du conseil de perfectionnement. Ce dernier permet de réunir différents acteurs de la formation. La composition du conseil de perfectionnement est formalisée par l'Université de Caen. Les enseignants vacataires ne sont pas représentés. Un compte rendu du conseil de perfectionnement est proposé. Par ailleurs, le responsable pédagogique rencontre une fois par semestre chaque étudiant pour un entretien individuel, et des réunions, des « points d'étape », sont organisées chaque mois en vue d'améliorer la qualité de la formation, ce qui constitue un aspect très positif. Par contre, rien n'est indiqué sur les résultats des enquêtes concernant les enseignements et ces dernières ne sont pas présentées.

Les modalités de suivi des compétences ne sont pas expliquées. Lors du séminaire de rentrée, les règles d'attribution des ECTS sont expliquées aux étudiants.

Dispositif d'assurance qualité

L'attractivité de la formation est bonne, ces données sont disponibles sur l'intranet de l'IAE.

Les taux de réussite des étudiants sont communiqués en début de formation. Il pourrait être utile de les donner en amont, à titre d'information, car ils sont très bons.

Deux semaines après l'obtention du diplôme, les anciens étudiants sont contactés. Le devenir des diplômés est ainsi connu dès la fin du diplôme, toutefois rien n'est indiqué sur l'instance ou la personne qui mène cette enquête. Le devenir des diplômés est ensuite analysé par l'observatoire des métiers de l'Université de Caen. Il fournit une étude à 6 mois et à 30 mois de l'insertion professionnelle. Ces informations sont disponibles sur le site de l'IAE et de l'Université, et transmises lors des journées portes ouvertes.

Rien n'est précisé sur les métiers occupés, mais des données sont apportées sur le statut, la situation professionnelle ou bien encore la rémunération. Le taux de réponse est satisfaisant (proche de 80%).

La formation, à travers la certification Qualicert, s'est engagée dans une démarche qualité. Bien que les enseignements soient évalués grâce à un questionnaire soumis chaque semestre à l'ensemble des étudiants, les résultats de ces enquêtes ne sont pas donnés.

Résultats constatés

Les taux de réussite sont bons car proches de 100%. Le taux de pression est important et les effectifs sont stables (entre 31 et 33 étudiants en M1).

Les taux d'insertion professionnels sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la formation.

Le délai d'accès à l'emploi est court (entre 3 et 4 mois).

La poursuite d'études est très faible (nulle en 2015-2016)

Conclusion

Principaux points forts :

- Formation proposée en alternance en M1 et M2
- Lien entre la formation et la recherche
- Bonne insertion professionnelle
- Bon taux de réussite

Principal point faible :

- Partenariat FIM-CCI Saint-Lô flou

Analyse des perspectives et recommandations :

Le Master Gestion de Production Logistique Achat est une formation professionnalisante qui répond à ses objectifs de formation et d'intégration des étudiants. L'équipe pédagogique est diversifiée et un travail sur les compétences à acquérir a été engagé. Si la faible ouverture à l'international est évoquée, cela ne peut constituer en l'état un véritable point faible pour une formation en alternance. Toutefois, le renforcement des cours en anglais ne peut être qu'encouragé, tout comme le module sur la gestion de la demande qui est la seule perspective envisagée. Un portefeuille de compétences spécifique à la formation pourrait également être développé dans les années à venir.

MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Gestion des Ressources Humaines* de l'université de Caen campus 4 - Institut d'Administration des Entreprises (IAE) est une formation professionnalisante en deux ans ayant comme objectif principal l'accès à des métiers de haut niveau dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle est délivrée suivant trois modalités pédagogiques : en formation continue présentielle, en formation ouverte et à distance ainsi qu'en apprentissage pour les jeunes sans expérience professionnelle. Les enseignements ont lieu sur le campus 4 de Caen.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs de ce master sont clairs, communiqués et connus des étudiants. La conception de la mention délivre des méthodes pédagogiques et des évaluations d'apprentissage variées et conformes avec les connaissances et compétences visées. Les enseignements sont cohérents par rapport aux objectifs. Un supplément au diplôme est disponible et bien renseigné.

Les métiers accessibles à l'issue de la formation sont bien décrits et cohérents. Une présentation est effectuée aux étudiants sur les possibilités de poursuite d'études (master recherche ou directement doctorat). Le master *Gestion des ressources humaines* s'inscrit avec clarté dans l'univers de la certification professionnelle. La formation est en cohérence avec la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) portée à la connaissance des étudiants.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Gestion des ressources humaines* affiche sa position dans l'offre globale de formation en présentant clairement les différentes modalités d'apprentissage : formation continue présentielle, ouverte à distance, en apprentissage et par voie initiale. Elle précise les passerelles entrantes et sortantes ainsi que les poursuites d'études possibles sur le site de l'Institut d'Administration des Entreprises. Il est regrettable que pour les formations comparables mentionnées, il ne soit pas clairement expliqué si la différence de positionnement porte sur le niveau d'étude ou sur la notoriété du diplôme.

La formation est adossée à l'unité de recherche le NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation, UPRES-équipe d'accueil 969) reconnue pour la qualité de ses productions scientifiques. Le NIMEC est partie prenante de l'école doctorale économie-gestion (ED242). Par ailleurs, les enseignants du master sont également membres d'un axe de recherche directement en lien avec la Mention du master en Gestion des Ressources Humaines, ce qui offre aux étudiants un environnement particulièrement stimulant pour recevoir un apprentissage riche dans cette discipline y compris pour ouvrir la voie vers la recherche universitaire. Le partenariat avec de nombreuses entreprises du secteur pour les conventions de stage assure un positionnement clair du master en gestion des ressources humaines. Les étudiants étrangers peuvent suivre la formation à distance suivant un accord avec l'Institut d'Administration des Entreprises et le pays concerné. Cependant, même si les possibilités d'avoir un métier dans une entreprise étrangère sont explicitées, la formation ne présente pas clairement la valeur ajoutée de partenariats avec des entreprises internationales. Il n'existe pas de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers (à l'exception d'accords avec des centres d'examen étrangers signés en fonction des besoins des stagiaires étrangers relevant de la formation continue).

Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique présente avec clarté le volume d'heures de cours magistraux (CM), de travaux dirigés (TD) ainsi que le comptage de crédits, système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) qui favorise la mobilité des étudiants. La seconde année du master est marquée par une spécialisation. En revanche, la part du volume horaire des enseignements de deuxième année assurés par des professionnels n'est pas connue, ni d'ailleurs leurs domaines de compétences spécifiques.

La formation se présente sous diverses formes : en formation continue présentielle, en formation ouverte à distance (FOAD) et en formation par apprentissage. La professionnalisation est très présente sur les différentes modalités pédagogiques proposées par le master. En formation continue présentielle, l'emploi du temps des cours est compatible avec l'activité professionnelle des stagiaires de formation continue. La même flexibilité se retrouve dans la formation à distance. L'activité professionnelle peut se poursuivre tout en s'inscrivant dans une démarche de développement des connaissances grâce à la réalisation d'une étude en lien avec le domaine de compétence de la personne. Pour la formation en alternance, les étudiants alternent une semaine à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) et trois semaines en entreprise. Les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières ne sont pas expliqués. Le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis de professionnels (VAP) est quantifié, sans que pour autant ne soient précisées les proportions respectives de VAE et de VAP.

Le parcours formation continue présentielle met l'accent sur les outils pédagogiques orientés vers la compétence. Une pluralité de méthodes de travail est proposée, ce qui consolide les blocs de compétence dans le dispositif pédagogique.

En termes de sensibilisation à la recherche, la formation se contente de demander aux étudiants de rédiger une étude professionnelle qui, par certains aspects (état de la littérature, méthodologie) peut s'apparenter à un mémoire de recherche. Aucun module d'introduction à la recherche ni de séminaires viennent préparer cet exercice.

La formation propose aux étudiants un livret de suivi de leurs compétences. Des badges numériques peuvent en fin d'année être attribués sur certaines compétences en fonction d'éléments de preuve fournis par les étudiants et validés par l'équipe pédagogique et les entreprises. Il est dommage que le principe de fonctionnement pédagogique de ces badges numériques ne soit pas explicité.

La dimension internationale de la formation est limitée. Seul un cours d'anglais est proposé aux étudiants et aucun enseignement n'a lieu dans une langue étrangère. Le Test of English for International Communication (TOEIC) est « proposé » aux étudiants mais reste facultatif. La mobilité entrante est très faible et la mobilité sortante n'est pas mentionnée. Le processus d'acquisition des crédits ECTS est formalisé.

Pour chaque modalité pédagogique, l'adoption du numérique est parfaitement décrite. La digitalisation de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) est présente dans le parcours formation continue présentielle avec l'utilisation de logiciels spécifiques pour les cours en *paie*. Le *serious game* (ARKHE) est par ailleurs proposé aux étudiants. Pour la formation à distance, le numérique prend tout son sens. Tous les cours et cas pratiques sont accessibles en ligne et des « web cocooneuses » (réponses à des questions techniques) ainsi que des forums dédiés accompagnent les étudiants dans leur formation tout au long de l'année. Pour le parcours formation en alternance, un Massive Open Online Cours (MOOC) sur la cybersécurité est proposé aux étudiants de master en première année.

La signature d'une charte évoquant les questions d'intégrité scientifique et d'éthique est demandée lors du dépôt de l'étude professionnelle. L'utilisation d'un logiciel de détection du plagiat par les enseignants et par les personnels de la formation n'est pas précisée.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est bien diversifiée mais l'équilibre dans le volume d'heures entre les enseignants-chercheurs et les professionnels vacataires n'est pas assuré. Ces derniers ne sauraient remplacer des enseignants-chercheurs qui n'atteignent finalement pas le quart des heures d'enseignement (422 heures pour 1822 heures au total). Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites mais les réunions n'apparaissent pas nombreuses. Seules les réunions de rentrée sont mentionnées.

L'équipe pédagogique est constituée de professionnels dont les niveaux de qualification sont hétérogènes. Si certains professionnels sont issus de métiers explicites (médecins, avocats, DRH, responsables de formation, juristes), d'autres présentent des appellations non réglementées et peu explicites (consultant, coach). Or, la très forte proportion de ces métiers de consultants RH, d'autoentrepreneurs et de coachs certifiés interroge sur la garantie d'un enseignement de qualité en raison d'une expérience professionnelle dont la nature est relativement inconnue.

Le conseil de perfectionnement est en place et se réunit annuellement. Un compte rendu est présenté dans le document et atteste d'auto-évaluations assumées par la mise en place d'un processus d'amélioration continue.

Le contrôle des connaissances est présenté par une déclinaison d'articles explicites. On y trouve la constitution, le rôle, et les modalités de réunion du jury affichés et connus des étudiants. Y sont inscrites également les modalités de contrôle des connaissances et des compétences en accord avec les attendus de la formation.

Enfin, les règles d'attribution des crédits ECTS sont développées et respectent les réglementations ou directives nationales et européennes. Les règles de compensation sont par ailleurs présentes. Il n'est cependant pas précisé si des certifications peuvent être délivrées à l'étudiant, permettant d'attester de l'acquisition de connaissances et compétences spécifiques.

Dispositif d'assurance qualité

Un tableau de bord annuel des effectifs est disponible sur l'intranet de l'IAE. La direction de l'IAE peut accéder au suivi en temps réel des effectifs de la formation, selon les diplômes et régimes d'inscription grâce à un outil de pilotage exploité par la DAPEQ (Direction d'Aide au Pilotage et à la Qualité). Le processus d'amélioration continue, présenté sous la forme d'une autoévaluation, s'inscrit dans un engagement pérenne par le maintien de la certification QUALICERT depuis 2005 et l'obtention de la certification Formation Continue à l'Université (FCU) en 2019.

Résultats constatés

Le master a un taux de pression de 11,5 % (seuls 11,5 % des candidats sont effectivement pris dans la mention), ce qui démontre sa forte attractivité. On ignore si l'origine des étudiants est connue des responsables car rien n'est indiqué à ce sujet.

Les effectifs sont importants et en légère augmentation, 15 étudiants en M1, et 59 en M2 sur le recensement de 2019. Les taux de réussite sont élevés en M1 (un seul non admis sur les deux dernières années). Pour le M2, le taux de réussite est également très élevé sur 2017/2018 (2 non admis sur 56 inscrits). En revanche, de manière très surprenante et probablement erronée, il s'effondre brutalement sur 2018/2019 (13,6%) sans que les raisons soient connues.

Le suivi des diplômés à 3 ans est réalisé de manière fiable par l'observatoire de la vie étudiante. Le taux de réponse est appréciable, au-delà de 60 % sur les années 2013 à 2016.

Le taux d'insertion professionnelle est excellent, près de 98% à 3 ans. En quasi-totalité, les emplois correspondent au domaine d'étude et niveau de formation et occupent un emploi de cadre pour les 2/3 d'entre eux. Il est dommage qu'aucune donnée ne soit fournie en ce qui concerne les rémunérations. De rares étudiants poursuivent en doctorat (1 seul recensé entre 2017 et 2019).

Conclusion

Principaux points forts :

- Forte attractivité de la formation
- Taux d'insertion professionnelle excellent sur 3 ans (98% des diplômés)
- Formation ouverte à la formation en alternance, à la formation continue et à distance

Principaux points faibles :

- Faible proportion d'enseignants-chercheurs (1/4 du volume de l'enseignement global)
- Dimension internationale limitée

Analyse des perspectives et recommandations :

Le Master Gestion des Ressources Humaines de l'Université de Caen est une formation qui met un fort accent sur la professionnalisation, présente une excellente insertion professionnelle et stimule fortement l'immersion des étudiants dans la recherche universitaire. Les perspectives de formalisation du recrutement apparaissent cohérentes. Par ailleurs, il conviendrait d'être vigilant à l'adéquation des expériences et compétences des nombreux professionnels qui interviennent par rapport aux enseignements qu'ils assurent. Enfin, la dimension internationale pourrait être améliorée.

MASTER MANAGEMENT

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Université Le Havre Normandie

Université de Rouen Normandie

Présentation de la formation

Le master *Management* parcours management, conseil et recherche de l'université de Caen campus 4 - Institut d'Administration des Entreprises (IAE), coaccrédité avec l'Université du Havre Normandie et de l'Université de Rouen, est une formation ayant comme objectif principal l'accès à des métiers de haut niveau dans l'enseignement et la recherche universitaire ou dans de cabinets de conseil en management. La formation comprend un total de 360 heures d'enseignements réparties sur 2 semestres. Les enseignements ont lieu sur le campus 4 de Caen, mais certains séminaires sont dispensés sur le site de l'université du Havre et sur le site de l'Université de Rouen.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs de ce master sont clairement décrits. Il s'agit de former des potentiels enseignants-chercheurs en management, des analystes pour des cabinets de conseil en management, et des chargés d'études. Les connaissances et compétences sont bien définies et cohérentes avec les objectifs de la formation. Une liste détaillée et claire des métiers accessibles à l'issue de la formation et des poursuites d'études possibles est présentée. L'ensemble de ces informations peuvent être retrouvées dans le supplément de diplôme. La formation est en cohérence avec la fiche du Répertoire National des Certifications professionnelles (RNCP) accessible sur le site internet de l'Université de Caen.

Positionnement dans l'environnement

Le master s'inscrit dans une volonté de l'IAE de Caen d'initier les étudiants à la recherche académique avant l'entrée en doctorat. Cette initiative est à saluer dans une période où l'attractivité d'un parcours de thèse diminue d'année en année. Il n'est pas indiqué comment la formation s'inscrit dans l'espace local, régional, national ou international.

Les passerelles entrantes ne sont pas précisées. Le master recrute principalement dans les formations initiales en management. Pour les passerelles sortantes, les étudiants poursuivent naturellement vers une thèse de doctorat et certains s'orientent vers une carrière en entreprise. Il n'existe pas de partenariat académique.

Le positionnement vis-à-vis du monde de la recherche est très formalisé. Les enseignants du master interpellent les étudiants aux moyens de leur propre recherche académique et encadrent leur mémoire de recherche. Les étudiants en master peuvent bénéficier des locaux du NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation, UPRES-équipe d'accueil 969) pour leurs travaux de recherche et des doctorants viennent régulièrement témoigner dans les cours de l'activité en laboratoire.

Les enseignements dédiés à l'apprentissage de métiers du conseil sont en grande partie assurés par des professionnels du secteur. Il est indiqué que les entreprises apportent un support à la réalisation des mémoires de recherche dans le cadre de la collecte des données. Les entreprises concernées ne sont pas connues et le détail de cette participation n'est pas précisée. Par ailleurs, bien qu'il s'agisse d'un master avec une orientation recherche prépondérante, l'établissement de liens formels avec les milieux socio-économiques permettrait de renforcer l'attractivité de cette formation.

Aucun dispositif favorisant la mobilité des étudiants n'est présenté et aucun partenariat avec des établissements supérieurs étrangers n'existe. Cela est dommage dans une logique de poursuite d'études en doctorat où la dimension internationale est très importante.

Organisation pédagogique de la formation

Le *M2 Management, Conseil et Recherche* est accessible après le *M1 Management* ou après une autre formation équivalente. Elle consiste en 2 semestres et utilise le système européen d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS). Les enseignements ont lieu en présentiel et la formation ne propose pas d'enseignements à distance. La formation ne propose pas d'alternance. Des étudiants en reconversion professionnelle font partie des effectifs. La structure des locaux permet d'intégrer des étudiants en situation de handicap. En revanche, la formation n'offre pas de dispositif adapté aux sportifs de haut niveau. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est proposée et peut permettre une dispense de l'UE (Unité d'enseignement) « Conduire une mission de conseil et/ou une étude ». Il n'est pas précisé si la validation des études supérieures (VES) est proposée.

L'approche par compétences est à l'état embryonnaire.

Les innovations pédagogiques sont limitées. L'initiation à la recherche fait appel à des modules de lecture et d'écriture d'articles académiques, et des échanges avec les doctorants. Un accent est mis, au cours de la rédaction du mémoire de recherche sur les présentations (organisation de séminaires de suivi et d'un grand oral). Pour les enseignements plus axés Conseil, les étudiants sont mis en situation de simulation de réponses à des projets. Le détail de ces simulations n'est pas fourni.

La formation étant principalement axée sur la recherche, la démarche scientifique est évidemment centrale. De nombreux modules sont dédiés à la connaissance du monde de la recherche. Les interactions avec les membres du laboratoire de recherche NIMEC sont nombreuses. Le mémoire de recherche proposé en fin de master (et cette option est largement souscrite par les étudiants) s'inscrit logiquement dans un objectif de poursuite en doctorat.

Seul un cours (supply chain) est proposé en anglais et il est surprenant qu'aucun cours d'anglais de spécialité (rédaction d'un article de recherche, etc.) ne soit proposé. La formation ne donne lieu à aucune certification de niveau linguistique. La dimension internationale de la formation, y compris sur le plan de l'accueil de collègues étrangers, ne semble pas développée.

Les outils numériques exploités se résument aux ressources en ligne ainsi que les logiciels d'analyse de données. Il n'existe pas de cours spécifiques sur l'éthique et la problématique semble être abordée seulement de manière informelle. Un engagement de non-plagiat est signé par les étudiants en début de formation. Les étudiants et enseignants sont informés du dispositif de recours au sein de l'établissement en ce qui concerne l'intégrité scientifique et l'éthique.

Pilotage de la formation

Chaque intervenant de la formation est choisi en fonction de son adéquation avec son domaine d'expertise. La liste est transmise aux étudiants à la rentrée. En revanche, ni la qualité, ni le domaine d'expertise des intervenants professionnels ne sont précisés. Il est donc impossible de déterminer si la part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs issus de l'entreprise est en accord avec la finalité de la formation. Des réunions sont tenues régulièrement sur convocation. Le rôle du responsable pédagogique est détaillé et s'inscrit dans le périmètre classique de ses attributions. L'équipe pédagogique se réunit lors des délibérations du master et lors du Conseil de perfectionnement. Dans le compte-rendu de réunion du conseil de perfectionnement de juin 2019, figure de façon synthétique une liste de remarques sans présenter une véritable structure, ni les voies d'amélioration ainsi suggérées. De plus, les étudiants ne participent pas aux réunions, ce qui est non conforme à la réglementation.

Le conseil de perfectionnement dispose des documents qui recensent le devenir des diplômés ainsi que les réponses aux questionnaires d'évaluation semestriels de la formation. Néanmoins, leur caractère exhaustif est questionnable. Le campus IAE Caen propose un complexe global d'accueil de qualité pour les étudiants en mettant à leur disposition des salles dédiées.

Lors du séminaire de rentrée, les modalités de contrôle des connaissances ainsi que les règles d'attribution des ECTS, les attendus de la formation, les conditions de poursuite en doctorat et les liens avec le laboratoire NIMEC sont communiqués aux étudiants. Aucune certification n'est proposée aux étudiants. L'engagement étudiant n'est pas considéré.

Dispositif d'assurance qualité

La direction de l'IAE peut accéder au suivi en temps réel des effectifs de la formation, selon les diplômes et régimes d'inscription grâce à un outil de pilotage exploité par la DAPEQ (Direction d'Aide au Pilotage et à la Qualité). Le recrutement des étudiants fait l'objet d'un processus transparent. Les refus sont motivés. La procédure de recrutement est normalisée. La formation analyse et met à disposition les données sur la réussite des étudiants et sur le devenir des diplômés (seulement quantitativement, la nature exacte des emplois occupés n'est pas analysée).

Le processus d'amélioration continue présenté sous la forme d'une autoévaluation s'inscrit dans un engagement pérenne par le maintien de la certification QUALICERT depuis 2005 et l'obtention de la certification Formation Continue à l'Université (FCU) en 2019.

Contrairement aux pratiques habituelles, il semblerait que les étudiants n'interviennent pas directement dans le dispositif d'évaluation interne.

Résultats constatés

Le master a un effectif moyen et relativement stable qui varie entre 15 et 17 étudiants par an. L'insertion professionnelle est brièvement analysée sur la période 2017-2018 mais le taux de répondant est trop faible pour qu'une analyse puisse être faite. Les autres informations habituellement mises à disposition pour analyser l'attractivité du master ainsi que la réussite ne sont pas fournies.

Conclusion

Principaux points forts :

- Lien fort entre le master et le NIMEC, le laboratoire d'adossement
- Poids important des enseignements dédiés à la recherche

Principaux points faibles :

- Faible information sur l'attractivité de la formation
- Faible information sur la réussite et le devenir des étudiants
- Dimension internationale de la formation limitée

Analyse des perspectives et recommandations :

Les perspectives d'évolutions envisagées, concernant la structuration en blocs de compétences et l'amélioration de l'internationalisation, sont pertinentes. En particulier, la formation devrait proposer un plus grand nombre de cours en anglais et proposer des cours de langue (et d'écriture scientifique en anglais). Le master doit également mieux valoriser la formation en communiquant des informations sur l'attractivité et le devenir des diplômés. Par ailleurs, il convient de mieux mettre en avant le devenir des étudiants qui ne s'orientent pas vers un doctorat et de spécifier l'adéquation de la formation avec une carrière non-académique.

MASTER MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Établissement(s) Université de Caen Normandie

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *management de l'innovation* de l'université de Caen Normandie est une formation professionnalisante en deux ans ouverte depuis 2017 uniquement en formation initiale classique. Il existe un seul parcours. Elle a pour objectif de former des spécialistes du management de l'innovation permettant d'occuper des postes d'ingénieur chargé d'affaires, responsable innovation ou de chef de projet en entreprises ou en organisations publiques. La formation est dispensée à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs du master sont peu décrits et explicites. Le master vise à assurer un enseignement de qualité prenant appui sur l'approche par compétences pour permettre l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires pour cibler des postes à responsabilité dans le management de l'innovation en entreprises ou en organisations publiques.

La formation est déclinée en blocs de compétences conformément à la fiche du répertoire national de la certification professionnelle du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Le supplément au diplôme est accessible aux étudiants sur le site Internet de l'Université de Caen. Il est spécifique à la formation.

Les débouchés sont affichés sur la page Internet de la présentation du Master, lors de la rentrée universitaire, lors d'une conférence dédiée au Master à la journée Portes Ouvertes de l'IAE.

Positionnement dans l'environnement

Le master management de l'innovation est une offre unique au sein de l'offre de formation de l'université Caen Normandie. La concurrence locale et régionale est identifiée et faible. Ce master s'intègre parfaitement dans l'offre de formation de l'IAE et plus généralement du champ.

Il n'existe pas de partenariats académiques. Le master prend fortement appui sur le centre de recherche, Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation (NIMEC - Equipe d'Accueil 969) auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs impliqués dans ce master.

Le master bénéficie d'un soutien de professionnels et d'enseignants chercheurs extérieurs à l'université Caen Normandie spécialistes du domaine ciblé par le master.

Par ailleurs, le master s'appuie sur un acteur important de l'écosystème d'innovation de Caen, *Moho*. Il n'existe pas d'accord avec des branches professionnelles, ni de convention de partenariats professionnels.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en quatre semestres avec une spécialisation progressive et met en œuvre le système européen d'unités d'enseignements capitalisables et transférables (ECTS) favorisant la mobilité des étudiants. Le master n'est proposé qu'en formation initiale classique. Or, le supplément au diplôme précise explicitement un dispositif en alternance. Il n'existe pas de dispositif pour la formation tout au long de la vie et la formation à distance.

La formation est en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières ainsi qu'un public en formation continue.

La formation donne une place importante à l'approche par compétences et la maquette pédagogique est définie en blocs de compétences en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle.

Les modalités pédagogiques sont variées et adaptées à la formation. La pédagogie innovante s'appuie sur de nombreuses études de cas, les projets en groupe et les projets de création d'entreprise pour faciliter l'acquisition des compétences fondamentales et transversales et favoriser l'autonomie de l'étudiant.

Le master s'inscrit dans une démarche de formation par la recherche en prenant appui sur l'un des axes de recherche du centre de recherche, NIMEC auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs impliqués dans ce master. Cependant, il n'existe pas d'unité d'enseignements spécifique à la recherche au sein du master. Les stages obligatoires permettent d'acquérir les compétences requises en milieu professionnel auxquels s'ajoutent des modules de connaissances favorisant le développement de compétences transversales et managériales.

La formation s'appuie de manière efficace sur les ressources développées par l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation.

L'expérience internationale de l'étudiant est un des critères de recrutement. Or, des informations imprécises ne permettent pas d'apprécier réellement la dimension internationale de la formation et sa cohérence. Il n'existe pas d'enseignements de spécialité en langue étrangère, la mobilité entrante est difficilement compatible avec le fonctionnement actuel du master. Le supplément au diplôme mentionne une mobilité à l'étranger obligatoire.

Un environnement numérique est à la disposition des étudiants. Les étudiants sont sensibilisés aux problématiques du plagiat.

Toutes les parties prenantes ont connaissance des règlements des examens.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée, équilibrée et adaptée aux différents contenus de la formation. Le master bénéficie d'une implication forte d'enseignants-chercheurs spécialistes dans les domaines de compétences enseignées. Les intervenants professionnels spécialistes complètent la formation universitaire de qualité des enseignants-chercheurs à hauteur de 45% des enseignements.

Les responsabilités pédagogiques sont clairement explicitées et connues des différentes parties prenantes au diplôme.

Le conseil de perfectionnement joue pleinement son rôle. La formation s'appuie sur les ressources de l'établissement pour le pilotage et la valorisation de la formation. Des réunions régulières assurent un pilotage efficace de la formation.

Les modalités de contrôle de connaissances sont précisées et détaillées dans le supplément au diplôme.

Il n'existe pas de certification professionnelle permettant une valorisation d'acquisitions complémentaires de l'étudiant.

Dispositif d'assurance qualité

Le flux étudiant est connu. Il existe un suivi qualitatif et quantitatif mais ce dernier est difficile à évaluer compte tenu du manque d'information.

Le processus de recrutement est normalisé mais peu explicité. Le vivier d'étudiants est peu décrit. L'absence d'informations rend difficile l'appréciation de la qualité du processus de recrutement.

Le suivi des diplômés est assuré par l'observatoire des métiers de l'université de Caen Normandie, publié et communiqué aux étudiants. Le conseil de perfectionnement se réunit annuellement.

Les enseignements sont évalués. Les résultats sont analysés en conseil de perfectionnement. Le master s'inscrit dans la démarche qualité Qualicert globale de l'IAE Caen.

Résultats constatés

La formation comporte un groupe de 15 étudiants en moyenne depuis sa création en 2017. Le nombre de candidatures est stable et satisfaisant eu égard à la jeunesse du diplôme, environ 80 dossiers de candidature. Le taux de sélectivité est satisfaisant (20%).

Le taux de réussite est de 94%. L'analyse de l'insertion peut s'apprécier uniquement à partir de la première promotion de 11 étudiants. Parmi les 8 diplômés enquêtés, 4 sont actuellement en contrat à durée indéterminée. Le taux d'insertion est de 75%. Bien que cela soit compréhensible au regard de la récence de cette formation, il est difficile d'apprécier l'adéquation de la formation au milieu professionnel du fait de l'absence d'information qualitative sur les postes occupés. Le taux de poursuites d'études est nul.

Conclusion

Principaux points forts :

- Fort adossement à la recherche
- Pédagogie innovante

- Équipe pédagogique riche et variée

Principal point faible :

- Manque d'information sur les fonctions des diplômés

Analyse des perspectives et recommandations :

Les perspectives d'évolution de la formation, notamment l'apprentissage, sont cohérentes et permettront de mieux positionner la formation dans le milieu socio-économique local, régional et international renforçant ainsi d'augmenter l'attractivité du master. Le renforcement de la dimension internationale s'avère nécessaire dans le domaine du management de l'innovation. En outre, il serait intéressant de construire un dispositif de suivi des étudiants. Deux pistes de réflexion sont évoquées : l'augmentation des enseignements de spécialités en langue étrangère en envisageant une certification professionnelle et le développement des relations internationales avec des partenaires universitaires et professionnels, en prenant appui notamment sur le réseau des enseignants chercheurs.

MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le Master *Management et Administration des Entreprises* (MAE) de l'Université de Caen est un diplôme « double compétence ». Son objectif est de fournir à un public de non gestionnaires les fondamentaux de la gestion et du management afin de favoriser leur insertion professionnelle. Le master est proposé en formation initiale, en alternance (contrat de professionnalisation) et en formation continue. Pour le public de formation continue, le master est ouvert en présentiel ou en distanciel. La formation est dispensée à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen mais également dans les locaux de l'Ecole Supérieure de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Eure (ESCCI) à Evreux dans le cadre d'un accord avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Portes de Normandie.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage, ainsi que les connaissances et compétences à acquérir par la formation, sont explicités. Ils sont affichés et communiqués auprès des étudiants et parties prenantes, via différents moyens (site internet de l'IAE, journées portes ouvertes, site de l'université de Caen et site d'IAE France). Compte tenu du fait que le master MAE est le diplôme historique des IAE, l'intitulé de la formation est compréhensible par l'ensemble des parties prenantes. Un supplément au diplôme précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant.

Bien qu'ils ne soient pas détaillés, les débouchés en matière d'insertion professionnelle immédiate sont affichés et portés à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes via différents biais (journée porte ouverte, séminaire de rentrée, site internet...).

Même si certains étudiants semblent, à la marge, poursuivre en Master *Management, Recherche et Conseil*, puis en doctorat, aucune communication spécifique n'est déployée sur la poursuite d'études après le Master MAE.

La formation se positionne dans l'univers de la certification professionnelle : elle est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) nationale de la mention.

Positionnement dans l'environnement

La formation affiche sa position dans l'offre globale de formation de l'IAE, ainsi qu'au niveau régional, sans toutefois faire ressortir ses éventuelles particularités. Les passerelles entrantes sont précisées (public non gestionnaire) mais il est rappelé que la formation n'a pas vocation à proposer des poursuites d'études. Le master ne dispose pas de partenariats académiques.

Le positionnement du cursus vis-à-vis du monde de la recherche est explicité. Tous les enseignants-chercheurs qui interviennent au sein de la formation sont rattachés aux différents axes de recherche du centre de recherche de l'IAE de Caen, dénommé le NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation – Equipe d'accueil 969). Une initiation à la démarche de recherche est proposée dans le cadre du stage ou du parcours professionnel.

L'articulation de la formation avec l'environnement socio-économique s'opère principalement au travers des intervenants professionnels au sein de la formation et / ou dans le cadre du conseil de perfectionnement et de l'organisation de *jobs dating*.

Un partenariat pertinent a été conclu avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Portes de Normandie et, en particulier, l'ESCCI (Ecole Supérieure de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Eure). Cette collaboration est destinée à des étudiants en contrat de professionnalisation, et prévoit un parcours qui permet de suivre le programme du master MAE tout en continuant à suivre des enseignements spécifiques liés à la spécialisation Qualité, Sécurité et Environnement. Toutefois, les contours de ce partenariat ne sont pas précisés ce qui ne permet pas de cerner le rôle exact joué par l'Université dans la gestion de ce diplôme.

Il n'existe pas d'accords de coopération avec des établissements étrangers. Des dispositifs de mobilité des étudiants sont prévus en 1ère année de master *via* un stage de mobilité de 4 mois qui peut être réalisé à l'étranger. Aucune information n'est précisée concernant l'acquisition de crédits ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables) dans le cadre d'échanges internationaux.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en 4 semestres. Elle met en œuvre le système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) favorisant la mobilité des étudiants. La formation est structurée autour d'un socle de connaissances et de compétences cohérent avec la fiche RNCP.

Le Master MAE est accessible soit en 1ère année (pour la formation initiale), soit en 2ème année directement (pour la formation initiale et continue). La formation prend en compte les enjeux liés à la formation tout au long de la vie. Deux déclinaisons permettent de s'adapter aux différents publics : une formule en présentiel à raison d'une semaine de cours par mois, sur 10 mois et une formule proposée en FOAD (Formation Ouverte A Distance).

Concernant l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières, l'adéquation des locaux aux personnes en situation de handicap est précisée. Les processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) sont proposés. Toutefois, aucune VAE n'a été validée durant la période considérée.

La formation a transcrit les unités d'enseignement en compétences et est définie en blocs de compétences. Elle prévoit des modalités pédagogiques variées (*serious game*, études de cas réels, projets de création ou de reprise d'entreprise, Grand Oral...) qui renforcent sa dimension professionnalisante. La formation propose une à trois périodes de stage (selon que la formation est suivie en 1 ou 2 ans). Les objectifs, modalités et l'évaluation des stages sont explicités dans un cahier des charges qui est remis en début d'année aux étudiants.

La formation ne semble pas proposer en première année de master des éléments particuliers dédiés à la connaissance du monde de la recherche, ni d'unité d'enseignement dédiée à la recherche. L'articulation formation-recherche semble s'établir par la réalisation d'une étude professionnelle intégrant une revue de littérature et donnant lieu à un suivi individualisé par un enseignant. Même si le MAE a une finalité professionnelle, il est possible de poursuivre dans le master *Management, Recherche et Conseil*, puis en doctorat.

Aucune certification de compétences linguistiques n'est prévue dans le cadre de la formation. Un seul enseignement disciplinaire semble dispensé en anglais. Concernant la mobilité internationale, les étudiants en master MAE peuvent bénéficier de partenariats pour des semestres d'études avec des universités étrangères ou pour un stage, négociés au niveau de l'établissement. Les chiffres liés à la mobilité ne sont pas fournis et le processus formalisé d'acquisition de crédits ECTS dans le cadre d'échanges internationaux n'est pas détaillé.

La place du numérique est relativement classique (utilisation d'un environnement numérique de travail et de logiciels pour les enseignements)

La formation à l'éthique est intégrée dans le cadre d'un cours de responsabilité sociale des entreprises. En début de formation, un engagement de non plagiat est systématiquement complété par l'étudiant. L'utilisation d'un logiciel anti-plagiat n'est pas mentionnée, ni même la description du dispositif de recours au sein de l'établissement en ce qui concerne l'intégrité scientifique et l'éthique.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée et adaptée aux différents contenus de formation même si la part des enseignements assurés par des intervenants extérieurs reste limitée (30% du volume d'enseignement du master). Le niveau de compétence et de responsabilité, ainsi que la structure d'appartenance des intervenants professionnels ne sont malheureusement pas détaillés. L'équipe pédagogique est mobilisée à l'expression en compétences des enseignements et à l'approche par compétences.

Le rôle et les responsabilités des trois responsables pédagogiques sont clairement identifiés mais l'articulation entre eux n'est pas précisée. Les moyens administratifs alloués à la formation semblent satisfaisants. L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an, lors des délibérations du Master MAE et du Conseil de perfectionnement. Les responsables pédagogiques se réunissent au moins une fois par mois. Le conseil de perfectionnement est spécifique au master MAE et sa composition conforme à la législation en vigueur. En vue de mener ses réflexions, le conseil de perfectionnement s'appuie sur des enquêtes de satisfaction semestrielles et sur les enquêtes du devenir des diplômés.

Les modalités de contrôle des connaissances et des compétences, les règles d'attribution des crédits ECTS, les règles de compensation ainsi que les dispositifs de seconde chance (une session 2 pour les 2 semestres) sont explicitées et communiquées aux étudiants lors du séminaire de rentrée. Aucune certification, attestant de l'acquisition de connaissances et compétences spécifiques, n'est délivrée au cours de la formation. Il n'y a pas de dispositif de valorisation de l'engagement étudiant prévu comme ce devrait être le cas.

Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis par l'intermédiaire d'un tableau de bord annuel des effectifs disponible sur l'intranet de l'IAE, ainsi que par le biais d'un outil de pilotage déployé au sein de l'université permettant un suivi en temps réel des effectifs de formation, selon leur régime d'inscription.

Le recrutement des étudiants fait l'objet d'un dispositif transparent. L'attractivité de la formation est analysée. Elle est appréciée via les données statistiques disponibles sur l'intranet de l'IAE ainsi que via l'outil de gestion de candidatures (e-candidat).

Le taux de réussite est communiqué en début de formation à l'ensemble des parties prenantes. Les flux d'étudiants sortants non diplômés ne sont pas connus, ni analysés.

Le devenir des diplômés est analysé par l'observatoire des métiers de l'Université de Caen. Il fournit une étude à 6 mois et à 30 mois de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études. Les résultats de ces enquêtes sont accessibles sur le site de l'Université de Caen et des éléments sont indiqués dans les fiches de présentation des formations ou lors des journées portes ouvertes par exemple. L'analyse de l'insertion professionnelle immédiate au regard des objectifs de la formation (taux d'insertion et nature des emplois occupés) n'est pas spécifiquement menée mais le taux d'insertion professionnelle est analysé lors des conseils de perfectionnement annuel.

La démarche d'amélioration continue de la formation s'inscrit dans celle de l'IAE (certification Qualicert et certification Formation Continue Universitaire). Un questionnaire de satisfaction est soumis chaque semestre à l'ensemble des étudiants. Les réponses font l'objet d'une analyse systématique lors du conseil de perfectionnement qui propose, sur la base de ces évaluations semestrielles des enseignements, des actions d'amélioration. Le conseil de perfectionnement joue donc pleinement son rôle et ses comptes rendus font l'objet d'une communication auprès du conseil de l'IAE et de la DEVE (Direction des Etudes et de la Vie Etudiante) de l'Université de Caen.

Résultats constatés

La formation bénéficie d'une forte attractivité (environ une centaine d'étudiants inscrits en master 2, avec un peu moins de 10% d'étudiants étrangers), spécifiquement auprès du public en formation continue (environ les trois quarts des inscrits). Les taux de réussite, supérieurs à 80%, sont satisfaisants.

Les enquêtes d'insertion à 6 mois et 30 mois affichent des résultats également satisfaisants en matière de taux d'emploi. La nature des emplois n'est néanmoins pas analysée. Les résultats des taux d'insertion sont globalement stables et le délai moyen d'accès au premier emploi est en moyenne de 3 mois sur la période 2012-2016.

Pour ce qui est de la poursuite d'études, les enquêtes à 6 mois soulignent que cette dernière oscille entre 12,8% et 36,6% sur la période 2014-2017 mais concerne que très marginalement les études en doctorat (seulement 2 étudiants). Les enquêtes à 30 mois confirment cette tendance et montrent que la poursuite d'études (au cours des 3 ans qui suivent le master) concerne entre 16,5% et 30,9% des diplômés durant la période 2012-2016. Ces chiffres auraient mérité d'être commentés.

Enfin, il est dommage que l'ensemble des résultats ne soient pas analysés à la lumière du type de formation suivie (Formation initiale/formation continue et FOAD).

Conclusion

Principaux points forts :

- Insertion professionnelle (taux d'emploi et adéquation des emplois) très satisfaisante
- Forte attractivité de la formation
- Adéquation de la formation aux contraintes des stagiaires de formation continue, notamment grâce à la FOAD
- Approche par compétences développée au sein de la formation

Principaux points faibles :

- Part des enseignements prise en charge par les professionnels limitée (30% en volume d'heures d'enseignement)
- Taux de poursuite d'études relativement élevé

Analyse des perspectives et recommandations :

Cette formation historique de l'IAE possède de nombreux points forts et a parfaitement su s'adapter au fil du temps. Le manque d'informations sur de nombreux points ne permet néanmoins pas d'apprécier pleinement le fonctionnement de la formation (par exemple, accord avec l'ESCCI).

Les dernières évolutions envisagées, consistant à renforcer les options du MAE et à commercialiser des modules correspondant à des blocs de compétences, semblent particulièrement adaptées à l'évolution du marché de la formation professionnelle. La part des enseignements prise en charge par des professionnels pourrait être augmentée, comparativement à celle des enseignants-chercheurs. Il conviendrait également d'analyser en profondeur les résultats des enquêtes d'insertion afin de comprendre pourquoi le taux de poursuite d'études est si élevé. Enfin, pour renforcer l'attractivité du master, la formation pourrait proposer des certifications linguistiques à ses apprenants et développer davantage de modules de formation à et par la recherche.

MASTER MANAGEMENT ET COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le Master *Management et Commerce International* (MCI) de l'université de Caen est une formation professionnalisante en deux ans ayant pour objectif l'intégration des étudiants sur le marché du travail. La première année de master comporte un seul parcours intitulé *International Management* (MIM), tandis que deux parcours sont proposés en seconde année : 1) le parcours développement international de la PME-PMI (DI PME/PMI) (Petite ou Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie) ; et 2) le parcours franco-américain (FA). Le Master s'effectue en formation initiale et les cours se déroulent uniquement en présentiel. Les enseignements ont lieu à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Caen.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs de la formation sont clairement énoncés et cohérents pour le parcours DI PME/PMI. Il s'agit de préparer les étudiants à intégrer les diverses dimensions du développement international (achat, vente à l'étranger, négociation internationale...). Plusieurs canaux permettent de diffuser les objectifs de la formation (site Internet, réunion de rentrée, portes ouvertes, forums...). Le supplément au diplôme du parcours DI PME/PMI permet de bien comprendre les compétences à acquérir sur les deux années de formation.

Pour le parcours FA, les finalités de la formation ne sont pas mentionnées clairement, mais les débouchés sont bien présentés et les possibilités d'acquisition de compétences aux États-Unis sont facilement accessibles.

Pour les deux parcours, la diversité des évaluations et des apprentissages permet d'évaluer des connaissances. Le master étant professionnalisant, les poursuites d'études sont peu nombreuses. Les débouchés professionnels sont clairement présentés aux futurs étudiants, et ce, pour les deux parcours.

Positionnement dans l'environnement

Le positionnement dans l'environnement et dans l'offre de formation est clairement défini, tout comme les passerelles entrantes et sortantes. La formation et les parcours permettent aux étudiants d'acquérir des compétences en sciences de gestion d'une manière globale et en commerce international en particulier. Une convention a été signée avec les « conseillers du commerce extérieur » afin d'informer les étudiants sur les « métiers de l'international ».

Le Master s'appuie sur les activités de recherche du NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation – Equipe d'accueil 969) qui est rattaché à l'École doctorale Économie-Gestion de Normandie (ED242). Il regroupe les laboratoires d'Economie et de Gestion des trois universités normandes (Caen, Le Havre et Rouen). Les enseignants-chercheurs initient les étudiants à la recherche à travers des études de cas combinant théorie et pratique.

L'alternance n'est pas développée, mais le Master s'appuie sur de fortes relations avec le monde professionnel à travers des interventions de vacataires dans les deux parcours, des stages, etc. Par ailleurs, pour le parcours FA, une partie des cours est assurée par des professeurs d'universités américaines.

Les partenariats développés par le master avec les universités américaines et les relations nouées avec le monde socio-économique sont un signe de qualité permettant un positionnement distinctif.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en 4 semestres. La première année de master est commune à tous les étudiants. Deux parcours de spécialisation sont proposés en M2 (DI PME/PMI et FA). La formation met en œuvre le système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) favorisant la mobilité des étudiants, ce qui est essentiel pour un master tourné vers l'international. L'alternance n'est pas développée et la formation ne peut pas être suivie à distance. En ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des études supérieures (VES), si un dispositif d'accompagnement est proposé, aucune n'a été soutenue sur la période concernée. Les locaux sont adaptés pour accueillir des personnes ayant un handicap.

Les blocs de compétences ne sont pas directement reliés aux matières enseignées. Toutefois, la formation développe des modalités pédagogiques variées qui permettent d'évaluer des compétences diverses en management et communication. Le Master favorise une approche transdisciplinaire et l'autonomie de l'étudiant, à travers des travaux individualisés ou collectifs. Des compétences transversales sont donc acquises pendant les deux années de formation par les étudiants.

La démarche scientifique est valorisée, en partie grâce aux mémoires et au suivi individualisé apporté par les enseignants-chercheurs. Les projets et les stages, en France ou à l'étranger, sont bien intégrés au cursus de formation.

La formation prépare ses étudiants à l'international. Le M1 et le parcours de M2 FA sont dispensés en anglais. Pour le parcours de M2 DI PME/PMI, le mémoire, le grand oral, la soutenance de stage et certains cours sont en anglais. L'acquisition de compétences linguistiques ne donne lieu à aucune certification du niveau atteint par l'étudiant en fin de formation.

La place du numérique dans l'enseignement est relativement classique. Les pratiques pédagogiques sont développées à travers une plateforme numérique sur laquelle des ressources peuvent être échangées. Un engagement de non-plagiat est obligatoirement renseigné par les étudiants.

Pilotage de la formation

La liste des intervenants est précisée et transmise aux étudiants. Les enseignants vacataires, issus du milieu de l'entreprise, représentent 30% des enseignements pour le parcours FA et plus de 50% pour le parcours DI PME/PMI. Il n'est pas possible, faute de données, d'analyser si les fonctions exercées par les vacataires professionnels correspondent au cœur de métier de la formation. De nombreux enseignants-chercheurs s'impliquent dans le diplôme. Le parcours franco-américain bénéficie, en outre, des compétences d'enseignants-chercheurs d'universités américaines.

Le rôle du responsable pédagogique est bien défini. Il convient de mentionner que la responsable du M1 MIM et du M2 FA ne possède pas le statut d'enseignant-chercheur mais de vacataire, ce qui peut fragiliser le pilotage de la formation. L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an, à l'occasion des délibérations de chaque parcours du Master et du conseil de perfectionnement qui permet de réunir différents acteurs de la formation. La composition du conseil de perfectionnement est conforme à la législation en vigueur. En revanche, il semble être réalisé au niveau de chaque parcours et non au niveau de la mention. Si de nombreuses ressources internes sont disponibles pour alimenter l'ordre du jour du conseil de perfectionnement, rien n'est indiqué sur les résultats des enquêtes sur les enseignements et ces dernières ne sont pas présentées.

Les modalités de suivi des compétences ne sont pas expliquées. Les règles d'attribution des ECTS sont transmises aux étudiants lors du séminaire de rentrée. L'engagement étudiant ne fait, pour l'heure, l'objet d'aucune forme de reconnaissance.

Dispositif d'assurance qualité

Les différentes informations concernant les étudiants, leurs statuts, sont disponibles sur l'intranet de l'IAE.

Les taux de réussite des étudiants sont communiqués en début de formation.

Le devenir des diplômés est analysé par l'observatoire des métiers de l'Université de Caen. Il fournit une étude à 6 mois et à 30 mois de l'insertion professionnelle. Ces informations sont disponibles sur le site de l'IAE et de l'Université. Aucune étude à la sortie du diplôme n'est réalisée par l'équipe pédagogique, par exemple au moment des soutenances de stage.

Aucune information qualitative n'est précisée sur les métiers occupés par les anciens étudiants.

La formation, à travers la certification Qualicert, s'est engagée dans une démarche qualité validée par un organisme externe.

Résultats constatés

L'attractivité de la formation semble relativement faible. En effet, le Master attire peu de candidatures (en moyenne 58 candidatures en M1 MIM entre 2018 et 2020). Faut-il en conclure que les prérequis, il est difficile de définir si cette faible attractivité est due à des prérequis exigeants. La question de la visibilité du diplôme doit être posée. Elle est d'ailleurs jugée insuffisante dans le compte rendu du conseil de perfectionnement pour le parcours franco-américain. Il est également surprenant de voir que sur les deux dernières années, 29,5% des étudiants du M2 viennent d'un autre M2 de l'université de Caen.

Le taux de réussite en M1 s'élève à 96,2% en 2017-2018 et 86,4% en 2018-2019. En M2, le taux de réussite est plus faible puisqu'il est de 81,1% en 2017-2018 et seulement 57,1% en 2018-2019. Des explications auraient été les bienvenues.

L'objectif de la formation, qui se veut professionnalisante, est atteint, au regard des données chiffrées apportées par l'université qui font état d'un taux d'insertion au marché du travail proche de 100% trois ans après l'obtention du Master. Le taux de réponse est satisfaisant (autour de 75% à 6 mois et supérieure à 50% à 30 mois). Le type de métier exercé n'étant pas analysé, il est difficile d'apprécier l'adéquation de l'insertion professionnelle aux objectifs affichés de la formation d'un point de vue qualitatif. L'équilibre entre les enseignements et les

domaines d'activités occupés par les diplômés amènent à s'interroger. A titre d'exemple, 20% des étudiants du parcours FA occupent un emploi en lien avec le marketing et la communication, alors qu'un seul cours de marketing (marketing international) n'est proposé.

Conclusion

Principaux points forts :

- Partenariats stables avec des universités étrangères (particulièrement aux États-Unis) pour le parcours franco-américain
- Convention de partenariat avec les « conseillers du commerce extérieur »

Principaux points faibles :

- Mention où chaque parcours semble fonctionner de manière indépendante
- Attractivité de la formation relativement modeste
- Analyse du suivi des diplômés insuffisamment précise
- Absence d'informations sur les fonctions occupées à l'issue du diplôme

Analyse des perspectives et recommandations :

Le Master *Management et Commerce International* complète l'offre de formation de l'université en lui apportant une coloration internationale. Malgré des points forts indéniables, quelques améliorations sont recommandées pour maintenir l'attractivité de la mention.

Il serait nécessaire de créer des outils permettant d'analyser la nature des emplois trouvés, tout comme leur adéquation avec la formation. Par ailleurs, une communication renforcée sur le diplôme est nécessaire afin de développer son attractivité. En outre, il semblerait que les deux parcours de M2 fonctionnent de manière indépendante. Il serait ainsi nécessaire d'effectuer des conseils de perfectionnement au niveau de la mention et non au niveau de chaque parcours pour un pilotage plus efficient. Enfin, la volonté affichée de créer des doubles diplômes à l'international pour le parcours franco-américain ne peut être qu'encouragée.

MASTER MANAGEMENT SECTORIEL

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Management sectoriel* vise à répondre aux besoins du secteur sanitaire, médicosocial et social, en formant des cadres de haut niveau de responsabilité maîtrisant à la fois les techniques du management et ayant de solides connaissances des publics, des dispositifs et des institutions. Il comporte huit parcours : *Management des structures sociales, médicosociales et solidaires (MSS-MS)*, *Management des organisations sociales (MOS)*, *Management de l'économie solidaire (MES)*, *Ingénierie et expertise des politiques sociales locales (IEPSL)*, *Management des établissements et des structures gérontologiques (MESG)*, *Management des organisations en santé (MOES)*, *Hygiène et qualité des soins (HQS)*, et *Management en gérontologie et qualité des soins options gestion ou qualité ou soins palliatifs (MQSG)*. Ce master est dispensé à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen, en présentiel et en Formation Ouverte à Distance (FOAD), accueillant des étudiants en formation initiale et continue.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage, ainsi que les connaissances et les compétences à acquérir par la formation sont clairement explicités et communiqués auprès des apprenants et autres parties prenantes via différents moyens (plaquettes de présentation, informations délivrées sur e-campus, séminaire de rentrée, site internet de l'IAE, journées portes ouvertes, participation aux conseils de perfectionnement des masters...). L'intitulé, le contenu de la formation et les apprentissages sont globalement cohérents et compréhensibles par l'ensemble des publics concernés. Le supplément au diplôme précise clairement les connaissances et compétences acquises par l'étudiant.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle sont précisés et portés à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes via différents biais (site internet de l'IAE, réunion de rentrée, forum des anciens). Ils sont cohérents et en adéquation avec les enseignements et la formation.

Quelques poursuites d'études en doctorat et en Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale après le master 2 sont à noter pour les parcours IEPSL et MES. Les informations sur les poursuites d'études sont personnalisées en fonction des demandes des étudiants.

La formation est en adéquation avec la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Positionnement dans l'environnement

La formation affiche clairement sa position dans l'offre globale de l'établissement, du site, et dans la carte régionale et nationale. Elle revêt un positionnement unique au sein de l'établissement et se différencie au niveau national d'autres formations proches par son volet management et son accueil du public en formation continue. Cette offre de formation est assez rare en IAE et propose une réelle complémentarité des formations dans le secteur médico-social. Les passerelles entrantes et sortantes sont clairement explicitées et communiquées auprès des étudiants via différents biais (site internet, plaquettes du diplôme). La formation affiche plusieurs partenariats, avec l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS) du CHU (Centre Hospitalier Universitaire) de Caen pour le parcours MOES (permettant l'obtention concomitante du master Management des organisations en santé et du diplôme d'Etat de cadre de santé), et avec l'Institut Régional du Travail Social (IRTS) Caen Normandie pour le parcours MOS et la préparation au Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale (DEIS). Le positionnement de la formation vis-à-vis du monde de la recherche est explicité et les structures en appui de la formation (laboratoires et écoles doctorales) sont mentionnées ainsi que la cohérence des travaux de recherche des membres de l'équipe pédagogique avec le positionnement de la formation. L'intervention d'enseignants-chercheurs spécialisés permet une bonne articulation formation-recherche, notamment via la production d'un mémoire ou d'un article scientifique en master 2.

Des intervenants issus du monde social, sanitaire et médicosocial, et prenant en charge de nombreux enseignements, permettent une bonne articulation de la formation avec les débouchés identifiés. Par ailleurs, plusieurs liens avec les milieux socio-économiques sont formalisés par des conventions / accords de partenariat (convention de partenariat avec l'Institut Régional du Travail Social Caen Normandie pour l'enseignement dans

le cadre du DEIS et du parcours MOS, l'Université de Caen Normandie fait partie du Réseau universitaire des formations sociales (RUFs), convention de partenariat entre l'IAE de Caen et l'Association des directeurs au service des personnes âgées (ADPA), convention de partenariat IAE – Institut de Formation des Cadres de Santé relative à la formation professionnelle des cadres de santé (permettant aux étudiants de ce parcours l'obtention concomitante du master 2 Management des organisations en santé et du diplôme d'Etat de cadre de santé)).

Organisation pédagogique de la formation

La formation, structurée autour de 4 semestres, présente au global huit parcours en M1 et M2, en présentiel ou en FOAD. Elle met en œuvre le système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) favorisant la mobilité des étudiants. La formation est structurée autour d'un socle de connaissances et de compétences cohérent avec la fiche RNCP.

La formation n'offre pas de parcours adaptés au public en formation en alternance, mais la plupart des étudiants en formation initiale effectuent leur stage en alternance tout au long de l'année en raison d'un calendrier adapté. La formation prend en compte les enjeux liés à la formation tout au long de la vie, notamment via ses formations proposées en FOAD. La formation est en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières, liées notamment au handicap (locaux aménagés). Des possibilités de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des études supérieures (VES) sont proposées pour l'obtention du diplôme. Toutefois, aucune VAE n'a été validée sur la période considérée.

Les enseignements ont nécessairement été pensés dans une logique de compétences. Toutefois, la réflexion sur la définition en blocs de compétences est en cours. La démarche de transcription des unités d'enseignement en compétences a notamment été formalisée pour le parcours MOES. Il n'y a pas d'outils spécifiques mentionnés permettant aux étudiants d'évaluer leurs acquis. La formation semble prévoir des modalités pédagogiques diversifiées, même à distance (*serious game*, travaux de groupes...).

Plusieurs dispositifs permettent d'assurer le lien formation-recherche : cours de méthodologie de la recherche en M1 et M2 dans les masters en présentiel, réalisation d'une recherche étude collective en M1, de projets tutorés, de mémoires individuels en M2, participation à diverses journées d'étude organisées par l'IAE et le pôle social santé, à des séminaires et colloques, à des soutenances de thèse, aux soutenances de mémoires de fin d'études des M2. Les étudiants qui, au travers de leurs mémoires (collectifs en M1 et individuels en M2) ont montré une appétence pour la recherche, peuvent s'orienter vers le monde de la recherche en s'inscrivant en Master Recherche Sciences de Gestion (IAE) ou Sociologie.

La formation comporte de nombreux modules de connaissance de l'environnement professionnel et des diverses structures du secteur social et médico-social. Par ailleurs, elle comporte une période de stage obligatoire de 2 à 6 mois (8 semaines en M1 et 9 semaines minimum en M2). Plusieurs dispositifs sont prévus pour accompagner les étudiants dans le processus de recherche de stage et dans l'élaboration de leur projet professionnel (service relations entreprises de l'IAE, rencontres étudiants-entreprises, réseau des alumni...).

Aucune certification en langue n'est prévue dans le cadre de la formation. De même, aucun enseignement disciplinaire ne semble être enseigné en langue étrangère. La formation propose à ses étudiants de suivre un semestre dans une université partenaire, après validation des unités d'enseignement choisies par l'étudiant par son responsable pédagogique, ou bien d'effectuer son stage à l'étranger.

Le numérique est présent au sein de la formation au travers de l'interface ENT (Espace Numérique de Travail) qui permet aux étudiants d'avoir accès à leur emploi du temps, aux syllabus de leurs enseignements, etc, ainsi que du site internet de la bibliothèque universitaire, et du déploiement de la FOAD (via la plateforme e-campus). Certaines formations spécifiques sur des logiciels sont également prévues durant les deux années de master.

La formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique est présente dans le programme de la formation, notamment lors des enseignements de méthodologie de la recherche. Les enseignants peuvent s'appuyer sur l'outil numérique Compilatio accessible via e-campus pour détecter les plagiat. Les étudiants doivent insérer et signer une charte de déclaration de non plagiat à toutes leurs productions scientifiques (mémoires principalement). Cette charte et son contenu sont présentés aux étudiants, notamment lors des enseignements de méthodologie de la recherche en master 2.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée et adaptée aux différents contenus de la formation. La liste des intervenants est communiquée aux apprenants lors de la réunion de rentrée ou du bilan semestriel. Pour les formations en ligne, ces informations sont transmises via les fiches de présentation des UE (Unités d'enseignement). La part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs issus du monde médico-social (environ 60% du volume d'enseignement sur l'ensemble du master) est en accord avec la finalité de la formation. Leur niveau de compétence et de responsabilité, ainsi que leur structure de rattachement, ne sont pas explicités. Aucun dispositif de sensibilisation de l'équipe pédagogique à l'approche par compétences ne semble exister.

Chaque parcours de master est encadré par un enseignant chercheur responsable pédagogique. Pour les parcours en ligne, les universitaires sont secondés par des coordonnateurs pédagogiques et par une équipe opérationnelle qui gère le dispositif à distance. Aucune information n'est précisée concernant les moyens administratifs et pédagogiques. L'équipe pédagogique se réunit régulièrement dans l'année. Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an et fait l'objet d'un procès-verbal. Il réunit les représentants administratifs, les enseignants chercheurs, les responsables pédagogiques, les délégués étudiants et un représentant du secteur (directeur recherche et développement d'une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux). Pour alimenter ses réflexions, le conseil de perfectionnement s'appuie notamment sur des enquêtes auprès des étudiants et des intervenants.

Les jurys se réunissent trois fois par an (à l'issue des 2 semestres puis à l'issue de la session de rattrapage des 2 semestres). Les modalités de contrôle des connaissances et des compétences, ainsi que les dispositifs de seconde chance, sont explicités et portés à la connaissance des étudiants par différents biais (mise à disposition sur la plateforme e-campus, présentation synthétique lors de la réunion de rentrée). Les règles d'attribution des crédits ECTS, ainsi que les règles de compensation, sont précisées. L'équipe pédagogique est en cours de déploiement de la démarche compétences. Aucune information n'est apportée concernant la reconnaissance de l'engagement étudiant.

Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis via un tableau de bord annuel des effectifs disponible sur l'intranet de l'IAE, ainsi que par le biais d'un outil de pilotage déployé et exploité au sein de l'Université de Caen Normandie. Cet outil permet le suivi en temps réel des effectifs de la formation, selon les parcours et régimes d'inscription. Le recrutement des étudiants fait l'objet d'un dispositif transparent (via notamment la présentation du profil recherché et des prérequis sur la fiche de présentation du diplôme). Tout refus est motivé et porté à la connaissance de l'étudiant. Les candidatures sont faites sur e-candidat et la procédure est totalement normalisée. L'attractivité de la formation est connue et suivie (notamment via l'outil de gestion des candidatures e-candidat). Les données statistiques correspondantes (nombre d'inscrits, de candidatures, capacité d'accueil, etc.) sont disponibles sur le site internet de l'IAE.

Le taux de réussite est communiqué en début de formation à l'ensemble des parties prenantes mais les modalités de cette communication ne sont pas précisées. Les flux d'étudiants sortants non-diplômés sont connus et analysés : les 6% d'abandon pour des raisons personnelles concernent un public de professionnels en difficulté dans la répartition des temps de travail.

Le devenir des diplômés est analysé par l'observatoire des métiers de l'Université de Caen. Il fournit une étude à 6 mois et à 30 mois de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études. Les résultats de ces enquêtes sont accessibles sur le site de l'Université de Caen et font l'objet d'une communication dans les fiches de présentation des formations ou lors des journées portes ouvertes par exemple. L'analyse de l'insertion professionnelle immédiate n'existe pas à proprement parler.

La formation s'inscrit dans la démarche de certification Qualicert de l'IAE et la certification FCU (Formation Continue à l'Université). Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an et contribue à l'évaluation interne de la formation en s'appuyant sur des questionnaires de satisfaction relatifs à l'évaluation des enseignements chaque semestre, administrés auprès de l'ensemble des étudiants. Les réponses font l'objet d'une analyse systématique lors du conseil de perfectionnement en vue de proposer des actions d'amélioration. Le procès-verbal du conseil de perfectionnement est envoyé à la DEVE (Direction des Etudes et de la Vie Etudiante) de l'Université de Caen. Une synthèse des conseils de perfectionnement est par ailleurs faite pour le conseil de l'institut de l'IAE et le procès-verbal de ce conseil est transmis à l'Université.

Résultats constatés

Le nombre d'inscrits en M1 et M2 est important et augmente globalement sur la période 2014-2019. La part des étudiants étrangers inscrits est très faible (moins de 10%). La part des stagiaires de formation continue est quant à elle particulièrement importante et en augmentation sur la période, représentant 69,3% des effectifs en M1 et 76,5% en M2 pour l'année 2018-2019. Les taux de réussite en M1 sont satisfaisants (de l'ordre de 80%). En M2, ces taux de réussite se situent autour de 50-60% ce qui peut paraître a priori plutôt faibles. Toutefois, cela peut se justifier par les stagiaires en formation continue qui optent pour une année de master en deux ans. L'attractivité de la formation s'est fortement accrue en M1 au regard du nombre de candidatures reçues en 2019-2020 (comparativement aux années précédentes), améliorant par conséquent le taux de sélection (de l'ordre de 30% en 2019-2020).

A 6 mois, le taux d'emploi est tout à fait satisfaisant (supérieur à 80%) et s'améliore à 30 mois (supérieur à 90%). Par ailleurs, les emplois occupés sont en adéquation avec la formation et le niveau de qualification visé. Le délai moyen d'accès au premier emploi s'améliore sur l'ensemble de la période pour atteindre 2 mois pour la promotion 2015-2016.

La poursuite d'études en sortie de cursus est très faible et ne concerne que très rarement une poursuite en doctorat. Au cours des trois années qui suivent le master, la poursuite d'études est plus importante pouvant atteindre entre 15% et 20% pour les promotions diplômées en 2014 et 2016.

Conclusion

Principaux points forts :

- Bon positionnement de la formation qui présente un caractère particulièrement différenciant
- Très bonne insertion professionnelle des diplômés
- Bonne adéquation des dispositifs (FOAD) au public de FC
- Pluralité et spécificité des parcours proposés
- Lien très étroit avec le secteur social, médico-social et de la santé, notamment via l'intervention de nombreux vacataires professionnels et via les partenariats

Analyse des perspectives et recommandations :

La perspective d'évolution envisagée, concernant le déploiement d'une véritable approche par blocs de compétences, est tout à fait pertinente. D'autres pistes, permettant de renforcer l'attractivité de la formation, pourraient être explorées, notamment le développement de l'alternance et un renforcement des partenariats étrangers. La perspective d'un futur partenariat avec l'université de Kneu en Ukraine permettrait de renforcer la dimension internationale du master. Par ailleurs, il pourrait être utile de réfléchir à une meilleure lisibilité et structuration de l'offre au sein de la mention afin d'assurer sa cohérence.

MASTER MANAGEMENT STRATEGIQUE

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le Master *Management stratégique parcours Business partner et amélioration continue* a accueilli sa première promotion d'étudiants durant l'année 2017-2018. Cette formation vise à former des contrôleurs de gestion capables d'accompagner les gestionnaires dans la maîtrise de leurs activités opérationnelles et stratégiques. Elle est proposée exclusivement en alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation ou stage long alterné). La formation est dispensée à Caen sur le campus de l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) Sciences Economiques, de Gestion, de Géographie et d'Aménagement du Territoire.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage, ainsi que les connaissances et compétences à acquérir par la formation sont définis, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes, par le biais de différents supports de communication et à l'occasion de différents événements (forums sur l'apprentissage, salons de l'étudiant...). La formation semble toutefois présenter un caractère particulièrement généraliste et l'intitulé de la formation (Business Partner et amélioration continue) peut entraîner une incompréhension auprès de bon nombre de parties prenantes. Un travail d'explicitation de la fonction de *business partner* est actuellement en cours par les responsables du diplôme qui finalisent la rédaction d'un article d'intention scientifique sur ce sujet. Un supplément au diplôme précise les connaissances et compétences acquises par l'apprenant.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle immédiate sont précisés et portés à la connaissance des étudiants et autres parties prenantes. Les possibilités de poursuite d'études ne sont pas mentionnées. Tous les métiers indiqués sont en adéquation avec les activités listées dans la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) nationale de la mention *Management stratégique*.

Positionnement dans l'environnement

Au niveau régional, cette formation est la seule à être rattachée à la mention *Management stratégique*. Au niveau national, il est précisé qu'il s'agit de l'unique formation à présenter un objectif de formation tourné vers l'expertise de la maîtrise de la gestion, en proposant par exemple d'adosser à des apprentissages en contrôle de gestion des compétences en amélioration continue. Toutefois, ce positionnement pédagogique semble devoir être clarifié afin de mieux apprécier son articulation avec d'éventuelles autres formations et de mieux cerner son environnement concurrentiel (par exemple, Master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel* de l'Université de Caen). Seules les passerelles entrantes sont précisées et communiquées auprès des étudiants (niveau licence intégrant dans leur cursus antérieur des enseignements en gestion). Les passerelles sortantes et les poursuites d'études ne sont pas abordées. Aucun partenariat académique n'est précisé.

La formation est adossée au Centre de Recherche en Economie et Management – CREM (CNRS Unité Mixte de Recherche 6211) dont font parties les deux co-responsables de la formation. Les enseignants-chercheurs, impliqués dans la formation, visent à l'émergence au niveau national d'une thématique de recherche autour de la fonction de *business partner*. L'articulation formation-recherche est très peu explicitée.

L'articulation avec le monde socio-économique s'opère à travers l'alternance des étudiants (qui permet ainsi de tisser des liens avec les organisations d'accueil) et les professionnels qui interviennent au sein de la formation. Aucune formalisation des liens avec les milieux socio-économiques (via des conventions ou accords de partenariat) n'est précisée.

A ce jour, aucun mécanisme favorisant la mobilité des étudiants, des enseignants et des personnels administratifs, n'est mis en œuvre au sein de la formation.

Organisation pédagogique de la formation

La formation ne possède qu'un seul parcours de spécialisation et est conçue en quatre semestres. Les libellés des neuf unités d'enseignements sont identiques entre les deux années de formation, ce qui ne permet pas d'apprécier si la spécialisation est progressive). Chaque unité d'enseignement correspond à un bloc de

compétences. Ces compétences acquises sont en adéquation avec les activités listées dans la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) nationale de la mention *Management Stratégique*. La formation est entièrement et exclusivement une formation en alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, convention de stage longue durée) selon un rythme moyen d'une semaine à l'Université / trois semaines en entreprise. Diverses modalités pédagogiques sont prévues durant les deux années de master afin de favoriser le développement des compétences (résolution d'une problématique concrète identifiée par une association, organisation de manifestations annuelles, *serious games*...).

Aucun dispositif n'est prévu pour suivre cette formation à distance. Concernant l'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières, seule l'adéquation des bâtiments aux étudiants dans une situation de handicap est spécifiée. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des études supérieures (VES) sont proposés pour l'obtention du diplôme mais les chiffres ne sont pas communiqués. La formation prend en compte les enjeux liés à la formation tout au long de la vie permettant, via l'organisation du cursus en blocs de compétences, un accès à la formation sur des modules d'enseignement spécifiques.

Aucun dispositif ne semble prévu en première année de master dédié à la connaissance du monde de la recherche. L'articulation formation-recherche semble se traduire uniquement par le mémoire de fin d'études à mener en master 2. Aucune information détaillée n'est fournie concernant les modalités et l'évaluation des projets et de la période d'alternance. En particulier, l'accompagnement universitaire lors de la préparation du mémoire de master 2 n'est pas explicité, tout comme les objectifs, modalités et évaluation des projets et expériences en entreprise. L'apprentissage et les divers projets à mener tout au long de la formation contribuent à professionnaliser les étudiants. Aucune information n'est fournie concernant la préparation de la formation à la poursuite en doctorat.

L'acquisition des compétences transversales par l'étudiant utiles à son insertion professionnelle immédiate s'opère principalement par le biais de l'alternance. Les étudiants de la formation peuvent également, lors de journées dédiées, convier leurs camarades de promotion au sein de leurs structures d'accueil. Cette initiative mérite d'être soulignée puisqu'elle permet à l'apprenti de mieux s'approprier ses missions et aux autres étudiants de comprendre les contextes dans lesquels leur métier peut être exercé.

L'apprentissage approfondi de l'anglais s'effectue au sein d'une unité d'enseignement dédiée et vise à préparer les étudiants au TOEIC (*Test of English for International Communication*) au cours du master 2. Des enseignements disciplinaires sont également dispensés en anglais (105 heures de cours en face à face sur les deux années). Aucune information n'est précisée concernant la mobilité entrante et sortante des étudiants. De même, le processus d'acquisition de crédits ECTS (*European Credits Transfer System*) dans le cadre d'échanges internationaux n'est pas renseigné.

Certains cours sont assurés par l'intermédiaire d'outils numériques installés dans la salle dédiée à la formation. De même, la formation accorde une place importante à l'apprentissage de la gestion par l'intermédiaire de systèmes d'information numériques.

La sensibilisation des étudiants à l'intégrité scientifique et éthique s'opère dans le cadre du module d'aide à la réalisation du mémoire universitaire en master 2. Par ailleurs, la formation dispose du logiciel anti-plagiat Compilatio. Aucune information n'est fournie concernant les dispositifs de recours au sein de l'établissement et leur communication auprès des personnels et apprenants.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée (22% du volume horaire du master sur les deux années dispensés par des enseignants-chercheurs, 17% par un PAST (professeur associé en service temporaire), 6% par des enseignants du secondaire et 55% par des intervenants professionnels / vacataires) et adaptée aux différents contenus de formation. Deux points méritent néanmoins d'être soulignés. En premier lieu, les co-responsables du master assurent à eux deux 32% des enseignements sur les deux années (en volume horaire). En second lieu, sur une équipe pédagogique de 24 intervenants, seulement 6 ont le statut d'enseignant-chercheur titulaire ce qui peut fragiliser la pérennité de la formation. La liste de l'ensemble des intervenants est présente sur la plaquette de présentation du diplôme. La part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs issus du monde industriel, socio-économique ou culturel est en accord avec la finalité de la formation. Aucune information détaillée n'est toutefois fournie concernant leur niveau de compétence et de responsabilité, ainsi que le type de structure à laquelle ils sont rattachés. Si la formation est organisée en blocs de compétences, aucune information spécifique n'est fournie concernant la sensibilisation de l'équipe pédagogique sur l'expression en compétences des enseignements et sur l'approche par compétences.

Le partage de responsabilités entre les deux co-responsables du master n'est pas précisé. La formation semble disposer des moyens administratifs nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. En moyenne une fois par mois, des réunions sont organisées entre les responsables pédagogiques et la gestionnaire administrative de la formation pour organiser la gestion courante du diplôme. Un conseil de perfectionnement se réunit annuellement. Toutefois, la liste de ses membres n'est pas indiquée. De plus, celui de 2019 s'est étrangement déroulé en deux temps : un premier temps en impliquant les responsables pédagogiques et les représentants étudiants et un second temps en impliquant des membres de l'équipe pédagogique et la gestionnaire de scolarité.

Aucune information n'est fournie concernant la constitution, le rôle et les modalités de réunion du jury, ainsi que les modalités de contrôle des connaissances. Les règles d'attribution des crédits ECTS sont explicitées et respectent les réglementations ou directives nationales et européennes. Les règles de compensation ne sont pas spécifiées, hormis dans le Supplément au diplôme où il est précisé que la compensation est organisée sur le semestre et sur la base de la moyenne générale des notes obtenues pour les diverses unités d'enseignement pondérées par les coefficients. La certification en langue TOEIC (Test of English for International Communication) peut être délivrée à l'étudiant pour attester de l'acquisition de connaissances et compétences linguistiques spécifiques. L'équipe pédagogique pilote la démarche par compétence au travers du livret de formation de l'étudiant en alternance, véritable outil de pilotage des compétences de l'étudiant au cours de sa formation. Rien n'est précisé concernant l'engagement étudiant, ainsi que sur les dispositifs de seconde chance.

Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis aussi bien quantitativement que qualitativement. Très peu d'informations sont fournies concernant le processus de recrutement des étudiants. Il est seulement précisé, dans le Supplément au diplôme, que l'admission en première année du cursus master est subordonnée au succès à l'examen d'un dossier de candidature, excepté pour les étudiants qui viennent de Master 1 de la mention de Droit ce qui amène à s'interroger sur une éventuelle rupture d'égalité de traitement. L'attractivité de la formation est connue et est analysée au regard du contexte de la formation.

Concernant l'analyse de la réussite des étudiants, aucune information n'est détaillée, précisant que la formation est trop récente pour tirer des enseignements sur cette thématique.

Il en est de même concernant le devenir des diplômés : aucune information n'est fournie à ce sujet. Il est seulement mentionné qu'il a été fait le constat que 75% des étudiants de la première promotion avaient trouvé un emploi 3 mois après l'obtention de leur diplôme. Mais la source et le processus d'enquête, amenant à un tel constat, ne sont pas spécifiés.

Les dispositifs d'évaluation des enseignements et des activités de formation par les étudiants semblent être pris en charge par la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE) de l'Université de Caen Normandie qui demande chaque année aux étudiants d'évaluer le diplôme dans lequel ils sont inscrits. Il est précisé que ces évaluations permettent d'identifier des thématiques de travail puis de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue de l'organisation de la formation, sans apporter de renseignements supplémentaires. Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an et vise à contribuer à l'évaluation interne de la formation. Aucune information n'est fournie concernant la communication des résultats de l'évaluation interne à la commission formation et vie universitaire de l'établissement. De même, la formation ne semble pas soumettre son processus d'évaluation interne et ses résultats lors de l'évaluation externe périodique.

Résultats constatés

Les données recueillies lors des trois premières années d'existence de ce diplôme montrent que le Master présente une attractivité modérée, avec un nombre de candidatures à l'entrée en M1 qui est passé de 67 en 2017/2018 à 90 en 2018/2019 et à 77 en 2019/2020. Les chiffres relatifs à l'entrée en M2 ne sont pas communiqués. Le nombre d'inscrits en M1 et M2 reste particulièrement faible (12 inscrits en M1 en 2017-2018, 8 en 2018-2019 et 13 en 2019-2020, et 11 inscrits en M2 en 2018-2019). Le recrutement semble principalement local dans la mesure où un tiers des candidatures provient de l'Université de Caen mais que plus de 80% des admis en sont issus. Aucune VAE n'a été accordée sur la période. La proportion d'étudiants étrangers se situe en moyenne autour de 20%. L'ensemble des apprenants relève du régime de la formation continue et effectue leur alternance sous forme de contrat de professionnalisation.

Les taux de réussite indiqués sont très satisfaisants (supérieurs à 90%).

Concernant l'insertion professionnelle, le chiffre de 75% d'insertion à trois mois après l'obtention du diplôme est avancé. La méthodologie d'enquête n'est pas expliquée et aucune analyse du type d'emploi occupé n'est proposée, ce qui est fort regrettable. De façon analogue, aucune information n'est précisée concernant les poursuites d'études.

Conclusion

Principal point fort :

- Formation en alternance

Principaux points faibles :

- Attractivité limitée de la formation
- Faible lisibilité du diplôme et de son contenu

- Poids des enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique

Analyse des perspectives et recommandations :

L'absence d'informations sur de nombreux points (par exemple fonction des enseignants vacataires, processus de recrutement, suivi du devenir des diplômés) est fort regrettable et ne permet pas d'apprécier la formation à sa juste valeur. Bien que pertinentes, les perspectives proposées sont peu développées et relativement générales. Une réflexion sur la nature et la lisibilité du positionnement de la mention au sein de l'offre de formation de l'Université (vis-à-vis du Master *Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel* et du Master *Comptabilité Contrôle Audit* de l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen) doit effectivement être menée afin d'en améliorer l'attractivité. Par ailleurs, l'équipe d'enseignants-chercheurs pourrait être diversifiée et élargie. En outre, des enseignements de sensibilisation à la recherche devraient être introduits dès la première année de master. Enfin, d'autres points doivent faire l'objet d'une attention accrue de la part des co-responsables de ce parcours, notamment en matière de suivi de l'insertion professionnelle.

MASTER MARKETING-VENTE

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Marketing-Vente* est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen. La formation comprend un seul parcours : Digital – Social Média. Elle est proposée en cycle initial classique et en alternance (contrat d'apprentissage et de professionnalisation), que ce soit en Master 1 (M1) ou en Master 2 (M2). La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des études supérieures (VES) sont possibles. Les cours se déroulent en présentiel à l'IAE de Caen et ne peuvent être suivis à distance. Il n'existe aucune délocalisation.

Analyse

Finalité de la formation

Le master *Marketing-Vente* a pour objectif de former des professionnels spécialisés dans les métiers du marketing numérique, de la vente, de la distribution, de la communication ou des achats, capables de mettre en œuvre une stratégie marketing et commerciale et d'encadrer des équipes de vente. Le supplément au diplôme est accessible aux étudiants sur le site Internet de l'Université de Caen. Il ne permet toutefois pas d'apporter un éclairage suffisant pour comprendre les finalités de la formation dans la mesure où la spécificité du parcours Digital - Social Média n'est pas valorisée. Parmi les métiers visés, ceux de chargé d'études marketing, responsable promotion des ventes, responsable d'un réseau de points de vente ou encore acheteur semblent assez éloignés des métiers traditionnellement visés à la sortie d'un master orienté vers le marketing digital. Toutefois, avec la possibilité de suivre la formation en alternance sur une durée de deux ans, la finalité professionnelle du master est incontestable et la diversité des évaluations mises en place permet d'évaluer les connaissances et compétences à acquérir. Les poursuites d'études sont peu nombreuses.

Positionnement dans l'environnement

Le Master *Marketing-Vente* s'intègre logiquement dans le pôle Management de l'IAE de Caen. Le parcours Digital – Social Média lui permet d'avoir un positionnement clair vis-à-vis des autres formations universitaires de la région normande. La formation est néanmoins confrontée à la concurrence des écoles de commerce.

Les passerelles à l'entrée permettent d'accueillir un public très divers. Le M1 (Master 1) aborde les fondamentaux de la gestion et du management, ainsi que des enseignements de spécialité en lien avec le digital. La spécialisation se poursuit en M2. Le diplôme étant à finalité professionnelle, la vocation est d'insérer les étudiants dans le monde du travail.

La formation s'appuie sur les activités de recherche du NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation). Le NIMEC (équipe d'accueil 969) est rattaché à l'École doctorale Économie-Gestion de Normandie (ED 242) qui regroupe les laboratoires d'Économie et de Gestion des trois universités normandes (Caen, Le Havre et Rouen). La combinaison et la confrontation des théories et de la pratique sont recherchées, ce qui est primordial. L'initiation à la recherche n'est donc pas écartée de cette formation professionnalisante. En raison de l'alternance et l'intervention de professionnels, la formation s'appuie sur des relations avec le monde économique. Pour autant, aucune convention de partenariat n'a malheureusement été formalisée. La formation n'est pas internationalisée, ce qui peut s'expliquer par la mise en place de l'alternance.

Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en quatre semestres, avec une spécialisation qui s'opère progressivement entre les deux années du master. Les ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables) sont acquis, de manière équivalente (30 ECTS) sur les quatre semestres. Les étudiants sont en alternance sur 1 à 2 années, avec un rythme de 3 semaines en entreprise et 1 semaine à l'université. Aucune information n'est malheureusement communiquée sur l'organisation pédagogique des étudiants en cycle initial classique. Le M2 est ouvert à la formation continue, ce qui permet de répondre aux enjeux de la formation tout au long de la vie. Par ailleurs, la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) est proposée. Les locaux sont adaptés pour

accueillir des personnes ayant un handicap. Les différents profils d'étudiants sont donc pris en considération par cette formation.

Si le Master est défini selon un référentiel de compétences national grâce à la fiche RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), aucun portefeuille de compétences propre au parcours n'est mentionné. De nombreux projets, jeux, études de cas, permettent cependant de mettre en œuvre des modalités pédagogiques inversées. Par ailleurs, le spectre large des matières étudiées en M1 favorise l'acquisition d'une vision transversale des fonctions supports et opérationnelles d'une entreprise.

La démarche scientifique est au cœur de la formation avec des séminaires de méthodologies et la réalisation d'un mémoire de recherche.

Si des cours d'« anglais professionnel » sont dispensés et qu'une évaluation orale en anglais est effectuée en ethnomarketing, la formation prépare peu les étudiants à l'international. Le rythme de l'alternance rend délicat la mobilité à l'étranger.

Les pratiques pédagogiques interactives sont développées à travers différents outils numériques, ce qui répond à l'orientation « Digital et Social Media » du diplôme. Une plateforme numérique est également développée et permet de mettre en ligne les ressources pédagogiques.

Par ailleurs, des règles spécifiques ont été établies par l'établissement pour éviter le plagiat et un engagement de non-plagiat est pris par les étudiants en début de formation.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de professionnels. Les vacataires représentent 50% des enseignants. S'il est indiqué que leur activité professionnelle correspond aux cours enseignés, rien d'autre n'est précisé sur les métiers exercés ou bien encore leur secteur d'activité. En conséquence, il est difficile de déterminer si l'équipe pédagogique est adaptée aux différents contenus de la formation. Par ailleurs, il est stipulé que cette dernière est sensibilisée à l'approche par compétences, mais ces compétences ne sont pas mentionnées et les blocs de compétences ne sont pas identifiés. Les modalités de suivi des compétences ne sont pas expliquées.

Le rôle et les responsabilités des responsables pédagogiques sont bien identifiés. L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an, pour les délibérations du Master et le conseil de perfectionnement. Ce dernier permet de réunir différents acteurs de la formation : les deux responsables de la formation, trois enseignants-chercheurs, un représentant du monde professionnel, deux étudiants et des gestionnaires de scolarité. La composition du conseil de perfectionnement est formalisée par l'Université de Caen. □ A moins que le représentant du monde professionnel assure des enseignements, les enseignants vacataires ne sont pas représentés. Si les statuts prévoient la présence de représentants étudiants, leur participation au conseil ne semble pas être systématique. Un compte-rendu du conseil de perfectionnement est réalisé. Le conseil de perfectionnement dispose de différents documents lui permettant de mener ses réflexions, comme les réponses des questionnaires d'évaluation semestriels. Toutefois, rien n'est indiqué sur les résultats de ces enquêtes qui, par ailleurs, ne sont pas présentées.

Deux types de certifications pertinente en marketing digital sont délivrées (certification Google Ads et certifications en *Inbound Marketing*). Les modalités de contrôle de connaissance s'effectuent en contrôle continu ou terminal.

Dispositif d'assurance qualité

Rien n'est indiqué sur la manière dont sont suivis les effectifs et aucune donnée qualitative n'est présentée.

L'attractivité de la formation est bonne, mais les données brutes transmises par l'Université ne sont pas analysées. Rien n'est stipulé sur les profils recherchés et les prérequis attendus. Le Master 2 est logiquement ouvert aux titulaires d'une première année de master dans le domaine de la gestion, du management et des sciences-économiques. Il est également accessible à un public venant d'informatique, de science physique, d'électronique ou encore de sciences du vivant. Si l'hétérogénéité des profils peut dynamiser une promotion, l'absence de cours de remise à niveau pour les étudiants ne possédant pas certains prérequis en gestion peut s'avérer problématique.

La nature des emplois occupés à l'issue de la formation n'est également pas précisée ; seules des données sont apportées par l'observatoire des métiers de l'université de Caen à 6 mois et à 30 mois après le diplôme (par exemple, pourcentages de contrats à durée indéterminée, de contrats à durée déterminée, d'emploi à un niveau cadre). Le taux de réponse aux enquêtes auprès des diplômés est très satisfaisant (80%).

La formation, à travers la certification Qualicert, s'est engagée dans une démarche qualité depuis 15 ans. Bien que les enseignements soient évalués grâce à un questionnaire soumis chaque semestre à l'ensemble des étudiants, les résultats de ces enquêtes ne sont pas donnés.

Le conseil de perfectionnement joue pleinement son rôle dans le pilotage de la formation (par exemple, ajustement du contenu de la formation, modification des modalités du contrôle des connaissances). Une synthèse des conseils de perfectionnement est transmise au conseil de l'IAE et le procès-verbal de ce conseil est transmis à l'Université.

Résultats constatés

Le tableau des inscriptions fourni par l'Université de Caen indique que la deuxième année de master est ouvert à l'apprentissage au moins depuis 2017-2018 avec en moyenne environ 22 étudiants en formation initiale et 31 apprentis. La première année de master a, elle aussi, ouvert à l'apprentissage à la rentrée 2019-2020, avec 20 apprentis et aucun étudiant en cycle initial classique.

Les taux de réussite sont très bons (98%). Ces taux sont diffusés en début de formation, mais les différents canaux de diffusion ne sont pas indiqués.

Le taux d'insertion des diplômés à 6 mois est de 78% en formation par alternance et de 67% en formation initiale. La nature des emplois occupés n'est pas indiquée. Au regard des informations fournies, l'adéquation de l'insertion professionnelle aux objectifs qualitatifs affichés de la formation est difficile à déterminer.

Conclusion

Principaux points forts :

- Parcours unique Digital - Social Média répondant aux besoins des entreprises
- Formation proposée en alternance en M1 et M2
- Très bon taux de réussite
- Très bon taux d'insertion professionnelle

Principaux points faibles :

- Manque d'informations sur l'articulation cycle initial classique et alternance
- Formation faiblement internationalisée
- Absence de partenariats formalisés avec des acteurs du monde socio-économique

Analyse des perspectives et recommandations :

Le Master *Marketing-Vente* parcours Digital - Social Media est une formation répondant aux besoins des entreprises. Malheureusement, un grand nombre d'informations sont manquantes tandis que d'autres sont contradictoires, ce qui ne permet pas toujours une analyse approfondie du Master. À titre d'exemple, la fonction des intervenants extérieurs n'étant pas stipulée, il n'est pas possible d'évaluer la qualité de l'équipe pédagogique alors que cette dernière est certainement diversifiée et bien adaptée aux objectifs de la formation. De façon analogue, l'articulation entre le cycle initial classique et l'alternance aurait mérité d'être explicitée.

Si le format de l'alternance ne permet pas la mobilité étudiante, l'intégration de cours en anglais pourrait permettre de pallier la faible internationalisation de la formation.

La mise en place de partenariats avec des professionnels est évoquée dans les perspectives d'évolutions et ne peut être qu'encouragée. La volonté affichée de commercialiser des modules correspondant à des blocs de compétences va dans le sens de l'évolution du marché de la formation professionnelle.

Enfin, il est indispensable de créer des outils permettant d'analyser la nature des emplois occupés par les diplômés et leur adéquation avec la formation, ainsi que de formaliser plus clairement les compétences à acquérir dans le parcours visé. Ces outils permettront de confirmer la qualité du Master et de valoriser ses atouts qui sont indéniables.

MASTER MONNAIE, BANQUE, FINANCE, ASSURANCE

Établissement(s)

Université de Caen Normandie - UNICAEN

Présentation de la formation

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance* de l'université de Caen Normandie est une formation professionnalisante en deux ans organisée à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen. Ce master a pour objectif la formation des étudiants aux métiers de la banque et de la finance par l'acquisition de solides connaissances en économie, finance, droit, institutions et marchés financiers tout en veillant à l'acquisition de compétences transverses permettant de cibler des métiers à responsabilité dans un secteur d'activité en constante évolution. Cette formation comprend trois parcours différenciés en deuxième année dont les finalités professionnelles sont différentes. Le premier parcours *gestion d'actifs, contrôle des risques et conformité (G2C)* est proposé à la formation initiale classique avec un stage long et à la formation continue en présentiel. Le deuxième parcours *chargé d'affaires entreprises ou institutions (CAEI)* est proposé à la formation en alternance dès le Master 1 (M1), à la formation en continue en présentiel et en e-learning. Le troisième parcours *responsables de la clientèle professionnels/agriculteurs (RCPA)* est proposé à la formation en alternance dès le M1, et à la formation continue en présentiel.

Analyse

Finalité de la formation

Les objectifs de ce master sont clairs et cohérents avec les métiers ciblés par chacun des parcours. Les connaissances et compétences à acquérir sont explicitées et connues des différentes parties prenantes à cette formation. Pour chaque parcours, la formation expose clairement les connaissances théoriques, pratiques et les compétences professionnelles attendues pour l'exercice des métiers ciblés. L'organisation de la formation permet d'acquérir les compétences par une spécialisation progressive. Elle s'appuie sur un tronc commun au premier semestre de la première année puis une spécialisation progressive au deuxième. La formation est complètement différenciée en deuxième année. Le supplément au diplôme est très précis et complet. La formation est en parfaite adéquation avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les débouchés visés sont directement liés au parcours choisi à l'entrée en master. La formation s'appuie sur des certifications professionnelles reconnues pour ce secteur d'activité ce qui est un réel atout pour l'attractivité de la formation. Les poursuites d'études sont rares car ce master a une vocation professionnalisante.

Positionnement dans l'environnement

Le master *monnaie, banque, finance, assurance* est clairement positionné dans son environnement académique et professionnel. Ce master est complémentaire aux autres masters de la composante de formation. Il se positionne dans un environnement concurrentiel régional et national important clairement identifié pour les trois parcours. Chaque parcours du master comprend des facteurs de différenciation permettant de conserver son attractivité. Le master prend appui sur des partenariats solides et des conventions nouées avec des associations professionnelles et partenaires professionnels. Ils offrent au master un environnement propice à la professionnalisation et à l'insertion professionnelle. Des passerelles existent entre ce master et le master gestion de patrimoine grâce au tronc commun au premier semestre dans les deux masters et le même rythme de formation. Des passerelles sont également possibles du master Comptabilité Contrôle Audit (CCA) vers le master MBFA, en particulier vers le parcours CAEI, et réciproquement.

Ce master est adossé à trois laboratoires de recherche distincts de l'université Caen Normandie, l'*Institut Demolombe* (n° EA 967), le *Centre de Recherche en Economie et Management* (CREM, n° UMR-CNRS 6211) et le laboratoire *Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation* (NIMEC, n° EA 969). Cet adossement à la recherche offre un environnement pluridisciplinaire de qualité favorisant un enseignement à et par la recherche, avec la création de séminaires de recherche. Des accords de partenariats variés existent pour permettre aux étudiants d'effectuer une partie de leur formation à l'étranger notamment en première année. La mobilité sortante est satisfaisante environ 12% des effectifs de première année.

Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique est lisible, même si la maquette mise à disposition dans les annexes mériterait un peu plus de clarté sur l'affectation des UE (Unité d'enseignement) dans les parcours. Le master est organisé en quatre semestres avec une spécialisation progressive et une mutualisation décroissante des cours entre les différents parcours. Chaque semestre est découpé en unités d'enseignements capitalisables et transférables conformément au système européen. Des remises à niveau sont prévues en début de parcours. La formation est organisée en M1, notamment au 1^{er} semestre, autour d'un tronc commun conforme à la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) avec une spécialisation progressive. Un socle de connaissances et compétences solides est développé et ouvert à différents profils d'étudiants en formation initiale classique, en alternance, en formation continue et en *e-learning*. La formation est en mesure d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières et est également ouverte à la validation des acquis de l'expérience et des études supérieures. L'approche conceptuelle par compétences est présente dans chaque parcours depuis 2019 mais a priori n'est pas totalement finalisée dans sa mise en œuvre même si le processus innovant Open badge se met en place. Les modalités pédagogiques sont diversifiées et adaptées ce qui est fort appréciable pour les métiers ciblés. La professionnalisation est très présente tout au long de la formation par le biais des projets, des stages longs, de l'alternance, des conférences métiers, des certifications professionnelles obligatoires et l'intervention de nombreux professionnels. Les modalités pédagogiques variées permettent de développer l'autonomie et l'adaptabilité à différents contextes professionnels, et favorisent ainsi l'acquisition de compétences transversales. L'anglais est renforcé au sein du master avec quelques cours en anglais, ce qui est cohérent avec certains des métiers ciblés, même si cela mériterait une optimisation sur le parcours G2C dont les débouchés peuvent avoir une vocation internationale. De surcroît le passage d'une certification en langue anglaise est obligatoire pour le parcours *gestion d'actifs, contrôle des risques et conformité*.

La formation accorde une place importante au numérique dans l'enseignement. Un dispositif numérique est à la disposition des étudiants et des enseignants. Le dispositif d'apprentissage en *e-learning* disponible pour deux parcours est appréciable. Dans chaque parcours, une certification professionnelle adaptée à chaque métier ciblé est obligatoire ; ce qui est très pertinent.

La recherche est fort présente. L'implication de nombreux enseignants chercheurs garantit un niveau académique de qualité, pluridisciplinaire et une initiation à la recherche avec la réalisation d'un mémoire de recherche en groupe en première année suivi d'une soutenance, puis la réalisation d'un mémoire individuel en deuxième année avec des problématiques, thèmes et objectifs adaptés à chaque parcours. Il est appréciable que les étudiants soient sensibilisés durant toute leur formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée, équilibrée et pluridisciplinaire adaptée aux différents contenus de la formation s'appuyant sur des enseignants chercheurs des différentes composantes de l'établissement et des professionnels du secteur. La part des enseignements assurés par des professionnels est d'environ 30% du volume horaire en première année et 60% à 70% en deuxième année selon les parcours. Ce taux est élevé et justifié par les compétences professionnelles spécifiques à acquérir dans chaque parcours. Il est regrettable de ne pas avoir le détail des fonctions occupées par chaque enseignant professionnel, même si une communication dès la rentrée est faite auprès des étudiants sur la composition de l'équipe.

L'approche en blocs de compétences est en cours de finalisation. L'équipe pédagogique y a été sensibilisée avec une approche sur l'évaluation des savoir-faire. Le rôle et les responsabilités de l'équipe pédagogique sont clairement définis et explicités.

Des conseils avec des comptes-rendus formalisés sont en place pour réunir l'ensemble des acteurs de la formation. Le conseil de perfectionnement commun aux 3 parcours joue pleinement son rôle. On les retrouve via le lien qui renvoie à l'enquête sur le site de l'IAE. Il est dommage que le compte-rendu de ce conseil mis à disposition ne mentionne pas la fonction ou le statut des participants.

Les modalités de contrôle des connaissances sont claires et affichées. L'engagement étudiant est valorisé avec la prise en compte de suggestions d'amélioration et avec des actions collectives hors programme qui permettent une approche des *soft-skills*. L'équipe pédagogique a commencé à piloter la démarche par compétences, notamment sur le parcours CAEI qui a permis une inscription sur la plateforme CPF (compte personnel de formation) et mettre en avant la prise en compte de l'impulsion de la formation tout au long de la vie (FTLV).

Dispositif d'assurance qualité

Les effectifs de la formation sont suivis sur un plan quantitatif et qualitatif en prenant appui sur l'outil de pilotage déployé et exploité par la direction d'aide au pilotage et à la qualité de l'université de Caen Normandie. Les flux d'étudiants, l'attractivité de la formation, les taux de réussite et les taux d'insertion professionnelle sont bien renseignés et sont analysés sur toute la période. L'équipe pédagogique s'appuie sur les enquêtes de l'observatoire des métiers de l'université de Caen. Les résultats sont publiés sur le site de l'université et donc

consultables facilement. La procédure de recrutement est explicitée et transparente. Il est regrettable de ne pas avoir d'informations sur le vivier d'étudiants et leurs profils. L'évaluation des enseignements est formalisée et régulière. Le master s'inscrit dans l'offre de formation de l'IAE Caen engagé dans une démarche qualité depuis 2005 de certification de services, *Qualicert*, selon le référentiel élaboré à la demande du réseau IAE France. S'ajoute une démarche qualité pour la formation continue depuis 2016.

Résultats constatés

Les effectifs sont stables : 60 étudiants en première année et 80 à 100 étudiants en deuxième année. L'attractivité du diplôme est bonne : 15% des candidats sont effectivement retenus dans le master. Le nombre de candidatures est d'environ de 350 à 450 places pour 60 places en master 1 et une cinquantaine de dossiers pour une dizaine de places en deuxième année. 30% des candidats sont extérieurs à l'académie. Il manque des informations sur le vivier d'étudiants, ce qui nuit à l'appréciation de la qualité des étudiants recrutés. Les taux de réussite sont élevés : 90% en première année et 96% en deuxième année. Les taux de réponse aux enquêtes sont bons (70%). Les taux d'insertion professionnelle sont élevés de l'ordre de 90% à 6 mois et 100% à 30 mois quel que soit le parcours. La durée moyenne d'accès à un premier emploi est de 3 mois. A 30 mois, 97,2% des étudiants ont un emploi stable, et en adéquation avec la formation pour 91,2%. Le taux de poursuites d'études est inférieur à 10%.

Conclusion

Principaux points forts :

- Ancrage professionnel fort dans le tissu économique local et régional
- Certifications professionnelles obligatoires
- Excellent taux de réussite
- Excellent taux d'insertion professionnelle

Principal point faible :

- Internationalisation du parcours G2C en augmentant le volume des matières enseignées en anglais

Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *monnaie, banque, finance, assurance* est une formation reposant sur une équipe pédagogique de qualité dont les enseignements sont fondés clairement sur les attentes des professionnels tout en respectant les critères d'une excellente formation universitaire. Les perspectives d'évolution de la formation s'inscrivent tout à fait dans cette démarche d'un positionnement clair du master dans l'environnement professionnel ciblé : renforcer le développement des outils numériques, de l'e-learning et des certifications professionnelles.

L'internationalisation de la formation pourrait être accentuée par l'augmentation des enseignements en anglais notamment pour le parcours gestion d'actifs, contrôle des risques et conformité. Cette démarche doit également passer par le renforcement des relations internationales avec des partenaires universitaires et professionnels, en prenant appui notamment sur le réseau des enseignants chercheurs. La mise en place de l'année de césure envisagée par l'équipe ne peut être qu'encouragée.

Observations de l'établissement

OBSERVATIONS DE L'UNIVERSITE DE CAEN NORMANDIE SUR LE RAPPORT D'EVALUATION

Champ de formations « Economie Gestion »

L'Université de Caen Normandie remercie le HCERES pour le rapport de synthèse du champ de formations « Economie gestion ». Elle retient avec satisfaction les points forts relevés, comme la qualité du pilotage des formations et de l'adossement à la recherche, la diversité des publics accueillis, les liens avec le monde socio-économique et les très bons taux d'insertion professionnelle. L'Université de Caen Normandie est également sensible aux points faibles identifiés, notamment le manque de structuration harmonisée du champ et la question de l'approche par compétence. Ces points font l'objet d'une attention particulière dans la réflexion actuelle sur prochaine offre de formation.

Plus spécifiquement, les responsables de master souhaitent ici apporter quelques observations complémentaires utiles à la compréhension du contexte de certaines formations et des évolutions en cours.

Master en Management Stratégique – Parcours Business Partner & Amélioration Continue

Les responsables tiennent à préciser que, au regard de cette évaluation, ils ont conscience de n'avoir pas réalisé une présentation suffisamment détaillée et rigoureuse de leur diplôme dans le dossier déposé en novembre 2020.

Concernant la définition de la fonction « Business Partner », on notera que la création de ce Master est le fruit du travail conjoint d'un praticien du contrôle de gestion et d'un théoricien des pratiques de gestion, tous deux portés par l'ambition de faire davantage se rencontrer, dans le champ de la gestion, les recherches de pratiques et les pratiques de recherche. Le terme « Business Partner » était très récent dans les univers professionnels et académiques lors de la création du diplôme en 2017 ; aujourd'hui il est en usage dans le fonctionnement quotidien de nombreuses entreprises et désigne une personne qui produit des analyses qualitatives, quantitatives et financières au service de la stratégie de l'entreprise. Il a pour mission d'accompagner aussi bien les dirigeants d'entreprises que les responsables opérationnels dans la maîtrise de leur activité. Les deux co-responsables du master ont d'ailleurs contribué à la stabilisation d'une définition de ce terme par l'intermédiaire d'une publication dans une revue académique. L'amélioration continue, quant à elle, désigne toutes les actions et tous les processus mis en place pour analyser et améliorer la mise en œuvre concrète, c'est-à-dire de terrain, des activités de l'organisation, une fois que la stratégie a été définie (analyse des ressources opérationnelles, identification de dysfonctionnements et de leur prise en charge, mise en place d'indicateurs de gestion). Ce Master forme donc des cadres qui se destinent à contribuer à la maîtrise d'activités variées dans tous types de secteurs d'activité. Ils auront dans les organisations qu'ils vont intégrer le rôle de partenaire des responsables d'activités à qui ils vont fournir des principes, des méthodes et des outils de gestion adaptés au contexte changeant auquel ils se confrontent, dans une optique d'amélioration continue. Ce rôle ainsi défini s'inscrit dans une nouvelle conception du métier de contrôleur de gestion dont les compétences s'expriment ici sur l'ensemble des lignes hiérarchiques et transversales des organisations.

Afin de clarifier le positionnement de cette formation par rapport à celle de la mention de Master « Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel » de l'IAE de Caen, une réflexion est en cours pour proposer deux parcours au sein d'une mention commune. Ces deux formations sont trop différenciées pour fusionner, car le master « Business partner » poursuit un objectif générique d'apprentissage de la maîtrise d'une activité, qui correspond aux orientations les plus récentes et les plus novatrices du Management Stratégique. Le parcours proposé est ainsi centré sur deux nœuds de connaissances : le pilotage des activités et l'amélioration continue. En revanche, un rattachement à la mention « Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel » permettra une meilleure visibilité et une communication plus claire, ainsi qu'un processus de recrutement unifié et facilitera les éventuelles mutualisations.

Le rapport relève « la faiblesse des flux étudiants », et la récence de cette mention a en effet été une difficulté à surmonter dans le cadre des recrutements des premières promotions, en particulier parce que l'entrée dans la formation requiert pour l'étudiant recruté la signature d'un contrat d'alternance avant le démarrage de la formation. Il faut donc aussi faire connaître la formation auprès d'entreprises susceptibles d'accueillir des étudiants en alternance. De ce point de vue, l'augmentation progressive des candidatures et des effectifs constituent une mesure rassurante sur l'attractivité de cette formation, tant au niveau de la population étudiante que de celui des entreprises. Le processus de recrutement des étudiants s'effectue en trois temps : sélection sur dossier, convocation des candidats présélectionnés à un entretien puis recherche et signature d'un contrat d'alternance. A chacune des étapes, ce sont en particulier la motivation, l'adéquation du projet professionnel avec le contenu de la formation et la maîtrise des prérequis à l'entrée de la formation qui sont étudiés.

En outre, l'analyse des taux de réussite et du devenir des étudiants depuis 2017 montre que, depuis sa création, le Master a : 100% de taux de réussite en M1, 95% de taux de réussite en M2 et plus de 94% d'insertion professionnelle à 3 mois. Il faut par ailleurs noter que, dès sa création, les responsables pédagogiques ont fixé une limite d'effectif à 19 étudiants, considérant qu'un encadrement rigoureux nécessitait un effectif limité. L'ambition du Master est ainsi de former en moyenne 12 à 19 étudiants, ce qui est l'objectif atteint sur les deux dernières promotions.

Si « aucun partenariat académique n'est précisé », c'est que cette formation en alternance sur 2 ans nécessite un investissement important pour les étudiants, de l'ordre de 35h par semaine sur les deux années. De ce fait, il est difficile pour les responsables de la formation de nouer des partenariats académiques, notamment avec des universités étrangères, et il est difficile pour les étudiants de réaliser une mobilité à l'international. Nous prenons cependant en compte le point relevé et réfléchissons aux possibilités qui conviendraient au Master. Nous proposons notamment de réaliser un benchmark avec d'autres formations similaires à la nôtre. La mobilité des enseignants et des personnels administratifs, fait quant à elle l'objet de notre ambition à moyen terme. Enfin, concernant la mobilité entrante des étudiants, le Master propose l'acquisition de crédits ECTS pour les étudiants étrangers qui souhaiteraient suivre un ou plusieurs cours. Nous n'avons cependant pas rencontré cette situation à ce jour.

L'information sur l'articulation formation/recherche et la poursuite en doctorat se fait en cours, par des échanges avec les enseignants. Les étudiants de M1 et M2 sont formés à la recherche bibliographique universitaire, et réalisent en M2 mémoire universitaire, qui est pour eux l'occasion de mener une démarche d'intention scientifique. Si la finalité première de cette formation de deux ans en alternance est l'insertion professionnelle, nous indiquons oralement aux étudiants la possibilité de poursuivre leurs études dans le cadre d'un doctorat en Sciences de Gestion, notamment lors du cours de 20h d'accompagnement à la réalisation du mémoire de M2.

Concernant les modalités et l'évaluation des projets et de la période d'alternance, la pierre angulaire est le livret de suivi de l'alternant. Ce livret, tout en répondant aux exigences de la formation professionnelle, a été personnalisé par les co-responsables pour mieux répondre aux enjeux de la formation universitaire en alternance. La période d'alternance fait l'objet, deux fois par an, d'une concertation entre l'étudiant, son tuteur universitaire et son tuteur professionnel. Cette concertation vise notamment à mettre en exergue la progressive montée en compétences de l'étudiant, par l'intermédiaire d'un outil dédié présent dans le livret de suivi de l'alternant : la grille de compétences de l'alternant. Cette grille, progressivement conçue par les co-responsables du Master, a été éprouvée par les alternants des trois premières promotions et leurs tuteurs professionnels. L'unité d'enseignement « expérience en entreprise » est validée par la moyenne de 3 notes : évaluation de l'alternance par le tuteur professionnel en fin de M1, évaluation du mémoire et évaluation de la soutenance du mémoire en M2.

Sur la composition de l'équipe pédagogique, ce master est un diplôme professionnalisant. Cependant, au cœur même de sa création figure l'ambition de faire se rencontrer, dans le champ de la gestion, les recherches de pratiques et les pratiques de recherche. Cela se traduit notamment par un nombre d'heures assurées par les enseignants-chercheurs titulaires qui est de l'ordre de 25%, ce qui nous paraît cohérent avec la finalité première du diplôme.

Concernant l'approche par compétences, elle est ancrée dans la formation par l'intermédiaire d'une grille de compétences spécifique, structurée par les responsables pédagogiques du diplôme, qui opère des liens entre les enseignements universitaires et l'acquisition de compétences réalisées dans le cadre de l'alternance. Cette grille de compétences est intégrée dans le livret de formation de l'étudiant en alternance. Elle est complétée, tout au long de la formation, par l'étudiant et son tuteur professionnel. Nous considérons cependant cette remarque avec intérêt ; nous chercherons par la suite à mettre en résonance cette grille de compétences avec les blocs de compétences identifiées dans la maquette des enseignements.

Les informations manquantes concernant les jurys, les modalités de contrôle des connaissances les règles de compensation et les dispositifs de seconde chance sont bien spécifiées, à différents endroits : dans le livret de formation, distribué aux étudiants en début de M1 et lors de la réunion de rentrée, sur le panneau d'affichage dédié au Master. Quant à la fiche RNCP, elle est accessible sur la page consacrée au Master du site de notre UFR. Enfin, les résultats de l'évaluation interne sont transmis chaque année à la CFVU, aux enseignants et aux étudiants. Ils sont étudiés lors du conseil de perfectionnement et sont notifiés dans un tableau de synthèse, incluant une formalisation des axes d'amélioration et une formalisation de réclamations afin d'y apporter une solution rapide.

Master Entrepreneuriat et Management de Projets

Concernant les fonctions et les statuts occupés à l'issue de la formation (p. 3), on notera que l'enquête menée auprès des diplômés de 2013, 2014 et 2015 montre que près de 60% d'entre eux travaillaient (au moment de l'enquête) dans le domaine du conseil, 25 % dans le domaine du développement d'affaires et 15% ont créé leur propre entreprise. Au vu de la faible proportion d'étudiants qui créent leur entreprise à l'issue du Master et la concurrence des autres dispositifs de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat (EM Normandie, PEPITE, CCI, etc.), les objectifs et les métiers auxquels le Master prépare ont été révisés pour mettre plus l'accent sur les métiers du conseil et du développement d'affaires. La création d'entreprise demeure toujours une option envisageable pour les étudiants, mais à moyen ou long terme. L'étude des profils sur LinkedIn des diplômés 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020 montre par ailleurs que près de 62 % des diplômés embauchés travaillent dans le domaine du conseil création-reprise-développement d'entreprises, 29% dans les domaines du développement d'affaires (17%) et de la gestion des projets (12%) et 10% ont actuellement le statut de dirigeant-entrepreneur. La diminution de la poursuite d'étude également relevée p. 3 du rapport s'explique essentiellement par l'amélioration du taux d'insertion professionnelle. Un étudiant issu de la promotion 2016-2017 est actuellement inscrit en doctorat.

Afin de préciser le positionnement singulier de cette formation au sein de l'offre de l'établissement et de son territoire (p. 1), on peut signaler qu'il s'agit de la seule mention de Master en entrepreneuriat et management de projets (au sens de l'arrêté du 4 février 2014 fixant la nomenclature des mentions du diplôme national de master) à l'échelle de l'établissement (Université de Caen Normandie) et à l'échelle de la ComUE (Normandie Université). Ce Master s'intègre parfaitement dans l'offre de formation de l'établissement en complétant l'offre portant sur l'innovation, via le Master Management de l'innovation de l'IAE de Caen et le Master innovation, entreprise & société (Parcours Valorisation des Innovations Biotechnologiques) de l'UFR des Sciences, et celle portant sur le numérique via le Master Droit du numérique de l'UFR de Droit, administration économique et sociale, et administration publique. Il s'agit en outre du premier M2 universitaire en Entrepreneuriat lancé à l'Université de Caen Normandie en 2008.

Master Management et commerce international

Le rapport souligne p. 2 le peu de candidatures en M1 MIM entre 2018 et 2020. Aujourd'hui, le fait d'être passé de deux M2 (M2 Franco-américain et M2 Développement international PME PMI) à un master complet (M1 MIM suivi d'un M2 Franco-américain ou M2 Développement international PME PMI) a nettement amélioré l'attractivité du diplôme. En avril 2020, il y avait plus de 300 candidatures pour le M1. Pour les M2, le nombre de candidatures ne comprend que les étudiants passés par eCandidat pour intégrer le M2 suite à un M1 d'un autre cursus. Il convient d'intégrer à ce nombre, les inscrits s'inscrivant de plein droit en M2, suite à l'obtention de leur M1 MIM (soit 50% de l'effectif) dans les deux diplômes.

M2 parcours Franco-Américain

Les finalités de la formation (p. 1), issues du site internet de l'IAE et de nos plaquettes, sont les suivantes : familiariser les étudiants avec la culture américaine, développer une vision globale des échanges internationaux, maîtriser les outils et méthodes afin d'aborder le monde des affaires, connaître les spécificités du management anglo-saxon, maîtriser l'anglais des affaires

Concernant le manque de visibilité regretté dans le compte rendu du conseil de perfectionnement pour le parcours franco-américain (p. 2), un travail a été fait pour assurer sa présence sur les réseaux sociaux (Facebook, instagram, twitter), sur le facebook de l'IAE, sur les pages internet d'IAE France et de l'université de Caen Normandie (en français et anglais), de sorte qu'il ressort désormais en 1ère position sur google.

Les taux de réussite faible relevé p. 2 est dû au fait que le logiciel consulté par le HCERES ne comptabilise pas les étudiants de M2 effectuant un stage long/MBA, qui obtiennent leur diplôme un an après avoir suivi le cursus. En 2018, 2019 et 2020, le taux de réussite est de 100% pour les deux M2.

Master Management de l'Innovation

Comme le remarque le rapport p. 1, les objectifs de la formation sont en effet peu détaillés dans le dossier. Ils le sont en revanche dans la fiche de présentation du diplôme de l'établissement. Les activités visées sont les suivantes : pilotage de projets innovants, de la conception à la réalisation ; définition des besoins de financement des projets ; compréhension des enjeux et techniques de la protection industrielle ; développement d'une stratégie marketing adaptée aux spécificités de l'innovation ; pilotage du passage de la recherche au marché ; participation à la définition des axes stratégiques des jeunes entreprises ; conseil auprès des entreprises dans la mise en place de dispositifs organisationnels propices à l'innovation. Les métiers visés sont les suivants : Business developer, responsable Innovation, consultant en innovation, chef de projet en entreprise ou organisations publiques, chef de produit, responsable veille, responsable intelligence économique, conseiller en innovation (agences de développement économique et collectivités territoriales).

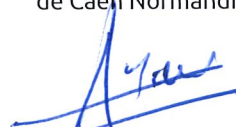
Concernant l'absence d'UE recherche relevée p. 2, l'IAE a fait le choix depuis de nombreuses années de concentrer ses enseignements recherche dans le master Recherche et Conseil co-habité Rouen-Caen-Le Havre. Les étudiants titulaires d'un M2 pro de l'IAE souhaitant s'inscrire en thèse sont incités à s'inscrire dans le Master Recherche et Conseil. S'ils ne le souhaitent pas, ils sont incités à suivre certaines UE du Master Recherche et Conseil, les UE conseillées étant adaptées au cas par cas au profil de chaque candidat.

L'absence d'enseignements de spécialité en langue étrangère relevée par le rapport p. 2 est un des axes forts d'amélioration du Master. Depuis cette année, les intervenants ont été incités à dispenser leur cours en anglais. Deux séminaires du M2 ont dès cette année été effectués en anglais. La question des certifications professionnelles est elle aussi un axe de développement important dans le cadre du partenariat avec le MOHO. Précisément, nous sommes en train de construire un référentiel des compétences susceptibles d'être acquises par les étudiants durant le programme Innovate, avec une évaluation individuelle des étudiants suivant ce programme, qui donnera lieu à une certification. Enfin, si la formation en alternance n'existe pas encore, nous avons le projet de la proposer en M2 dès 2023 ou 2024.

Concernant le recrutement (p. 2), on peut signaler le vivier d'étudiants est composé d'environ 30% d'étudiants étrangers, 25% d'étudiants caennais, le reste d'étudiants français hors Caen. En matière de formation antérieure, ces étudiants doivent être titulaires d'un bac+3 et 180 ECTS. L'entrée en M1 / en M2 concerne les étudiants titulaires d'une Licence / d'un M1 en gestion (IAE, AES, Sciences économiques, écoles de commerce...) ou hors gestion (Informatique, Sciences physiques, Électronique, Sciences du vivant...). En M1 et en M2, 20 places sont proposées. L'intégration directe en M2 est possible sous réserve de places disponibles et d'un avis favorable du jury d'admission (sur dossier et/ou entretien et évaluation du projet professionnel). Le master est ouvert aux étudiants étrangers. Pour ceux qui viennent d'un pays dont le français n'est pas la langue officielle, ils doivent justifier d'un niveau attesté par le DELF/DALF B2 ou le TCF. En 2020, 253 étudiants ont candidaté à ce Master en M1. La sélection s'effectue sur dossier

et éventuellement sur entretien. Dans l'analyse du dossier, les critères retenus sont la qualité du parcours académique antécédent, la qualité de la lettre de motivation et celle du projet professionnel. L'entretien vise à mieux connaître la personnalité du candidat et à évaluer sa motivation et la qualité de son projet professionnel.

Le Président de l'Université
de Caen Normandie,



Lamri ADOUI

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)