

## RAPPORT D'ÉVALUATION – MASTER

### **Université de Bretagne Occidentale - UBO**

Bilan du champ de formations Droit,  
économie, gestion

---

### **CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**

#### **VAGUE B**

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

Rapport publié le 20/04/2021

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

Marc Favier, Président

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

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

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

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

- Master Administration économique et sociale
- Master Administration publique
- Master Comptabilité, contrôle, audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Droit
- Master Finance
- Master Gestion de production, logistique, achats
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Gestion des territoires et développement local
- Master Justice, procès et procédures (coaccrédité, non évalué dans ce rapport)
- Master Management et administration des entreprises
- Master Management et commerce international (non évalué dans ce rapport)
- Master Marketing, vente
- Master Monnaie, banque, finance, assurance (coaccrédité, non évalué dans ce rapport)

## Présentation

Le champ *Droit, économie, gestion (DEG)* de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO), pour les formations de master, regroupe 12 mentions pleinement portées par l'UBO et 2 mentions coaccréditées avec d'autres universités bretonnes. Ce rapport porte sur l'évaluation de 11 d'entre elles. Le dossier de la mention *Management et commerce international* n'a pas été déposé et en conséquence la formation n'a pas été évaluée. Le master *Justice, procès et procédures* est coaccrédité avec les universités de Nantes et Rennes 1, et le master *Monnaie, banque, finance, assurance* l'est avec l'Université de Bretagne-Sud (UBS). Les dossiers de ces deux dernières formations étant déposés plus tardivement, respectivement par l'Université de Rennes 1 et par l'UBS, leur évaluation figurera dans les rapports des universités ayant déposé les dossiers.

Les 11 formations sont portées par trois composantes et se répartissent comme suit.

Une mention est portée par l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) et aux concours médico-sociaux : le master *Administration publique*.

Quatre mentions sont portées par la faculté de Droit, économie, gestion et administration économique et sociale (AES) : un master *Droit*, un master *Gestion des territoires et développement local (GTDL)*, un master *Administration économique et sociale (AES)* en partenariat pour l'un des deux parcours en deuxième année (M2) avec l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS), un master *Gestion de production, logistique, achats (GPLA)*, issu d'un partenariat historique (2004) avec l'Institut supérieur de formation fruits et légumes (ISFFEL), une institution de Saint-Pol-de-Léon spécialisée dans l'alternance de bac à bac + 5 et constituée en centre de formation d'apprentis (CFA).

Six mentions sont portées par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) : un master généraliste en gestion, le master *Management et administration des entreprises (MAE)* et cinq masters spécialisés : le master *Comptabilité, contrôle, audit (CCA)*, le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)*, le master *Finance*, le master *Gestion des ressources humaines (GRH)* et le Master *Marketing, vente (MV)*.

## Avis global

Le champ *DEG* de l'UBO réunit des masters, la plupart à faibles effectifs, qui relèvent de disciplines différentes, avec un premier pôle de masters orientés *Droit*, un deuxième orienté *Administration publique (AP)* et un troisième *Gestion des entreprises*.

On trouve, dans le champ *DEG*, des formations préparant à l'accès aux trois fonctions publiques par les voies du concours ou contractuelle (*AES, AP, GTDL, voire Droit*), aux professions libérales réglementées (cas des masters *CCA* et *Droit*) ou à des métiers de cadres dans des entreprises privées (masters de l'IAE : *CCA, Finance, GRH, MAE, MV, et master GPLA*).

Certains masters sont clairement des cursus de niche (*AES* parcours *Direction des structures médico-sociales et des services aux personnes (DSMSSP)*, *GTDL*). Le master *MAE*, qui vise la double compétence, est généraliste dans le domaine de la gestion d'entreprise. Il offre également le parcours *Recherche en sciences de gestion* ouvert aux étudiants des autres masters de gestion. Les masters de l'IAE portent sur des fonctions classiques de l'entreprise. Il en est de même pour le master *GPLA*, qui est l'une des nombreuses formations de l'ISFFEL. Habituellement, le master *GPLA* est porté par un IAE, s'il en existe un au sein de l'université concernée. À l'UBO, ce master a une place singulière avec ses enseignements professionnels assurés par l'ISFFEL et les enseignements académiques assurés par la faculté de Droit, économie, gestion et AES.

Avec ses quatre parcours séparés sur deux ans, le master *Droit* correspond plus à quatre masters fonctionnant indépendamment. Chaque parcours est tubulaire en première année (M1) et en M2, avec son propre pilotage, sans synergie avec les autres parcours.

Certains masters se font en formation initiale classique (*Droit*), d'autres par alternance (masters de l'IAE, master *GPLA*) ou sont ouverts à la seule formation continue (parcours *Management et formation en santé (MFS)* du master *AES*).

Certaines formations se font avec des partenaires extérieurs. Il peut s'agir d'écoles d'ingénieurs bretonnes alimentant les cursus en élèves-ingénieurs cherchant une double compétence en gestion (École navale, École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA), École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB), École supérieure d'ingénieurs en agroalimentaire de Bretagne atlantique (ESIAB), comme c'est le cas pour le master *MAE*). Il peut s'agir aussi d'institutions de formation du secteur sanitaire et social (IFCS) ou comme l'ISFFEL.

Le champ *DEG* de l'UBO présente un aspect « congloméral », sans que cet adjectif n'ait la moindre connotation péjorative. Cette particularité rend relativement difficile l'évaluation globale du champ.

Sur le plan de la finalité des formations, l'offre présentée est riche et complète. Les métiers visés sont variés et correspondent globalement bien à l'environnement socio-économique de la Bretagne occidentale. L'ancrage dans l'environnement socio-économique s'illustre par de nombreux partenariats. Les objectifs scientifiques et les métiers visés sont en adéquation. L'ancrage professionnel est globalement bon grâce aux efforts faits pour développer l'alternance et l'accueil de publics de formation continue.

La politique d'internationalisation est hétérogène et globalement insuffisante pour le champ. On peut souligner le partenariat européen *European Universities of the Seas (SEA-EU)* dont fait partie l'UBO, mais on voit mal son application dans le champ *DEG*.

On note une place souvent peu significative de l'international dans l'offre de formation. D'une part, l'enseignement des langues étrangères est insuffisant - l'anglais n'est pas enseigné systématiquement dans les masters et très peu de cours de spécialités sont dispensés en anglais. D'autre part, les certifications en langue comme les mobilités internationales, entrantes et sortantes, sont inégalement présentes.

En ce qui concerne les résultats constatés, il manque des données pour bien les apprécier. Même si l'insertion professionnelle des diplômés et la qualité du premier emploi occupé sont au cœur des préoccupations des équipes pédagogiques, il existe une certaine hétérogénéité révélée par les dossiers d'autoévaluation. Les masters *GRH* et *GTDL* fournissent des données précises et explicitent bien les causes des difficultés d'accès à des emplois de cadres des diplômés. Il n'en est pas forcément de même pour le master *Droit* et aussi pour partie pour les masters *AP* et *GPLA*. Les bonnes pratiques des premiers masters mentionnés mériteraient d'être diffusées dans toutes les formations du champ.

L'usage du numérique, sous différentes formes (enseignements de logiciels spécifiques, utilisation optimale de plateformes comme Moodle ou Chamilo, etc.) est peu présent dans les formations du champ. La crise sanitaire de 2020-2021 a fait prendre conscience de la nécessité d'enseigner autrement. Elle a aussi rappelé que le monde professionnel utilisait beaucoup d'outils numériques auxquels les étudiants étaient parfois mal préparés.

## Analyse détaillée

### Finalité des formations

Les objectifs des formations sont définis et présentés clairement aux étudiants et autres parties prenantes.

Les connaissances à acquérir sont correctement définies, affichées et connues des étudiants et autres parties prenantes pour tous les parcours et partiellement pour le parcours *DSMSSP* du master *AES*.

Les compétences acquises en fin de formations sont surtout explicitées pour les masters de gestion.

Les contenus et apprentissages des formations sont cohérents avec les intitulés et compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, le master *AES* vise un débouché en tant que consultant pour lequel les compétences correspondantes n'apparaissent pas clairement dans le contenu de la formation.

Plusieurs formations précisent les connaissances et compétences acquises par l'étudiant dans un supplément au diplôme (masters *AES*, *GTL*, *MAE*, *MV*), mais cela n'est pas généralisé à tous les masters.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle sont clairement identifiés et communiqués aux étudiants et autres parties prenantes. Ils sont en adéquation avec les enseignements. L'adéquation la plus forte est celle du master *CCA*, dont le programme est aligné sur celui du Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (*DSCG*), organisé par la profession comptable. En revanche, le master *Finance* vise un débouché plus restreint que les métiers effectivement occupés par les diplômés, ce qui traduit sans doute un positionnement insuffisamment ajusté au marché du travail visé. Quant au master *Droit*, qui regroupe presque tous les parcours amenant aux professions juridiques, il est tellement large que son adéquation aux débouchés professionnels est plus ou moins forte. Cela reflète une difficulté de cette mention qui pourrait soit mieux cibler ses débouchés, soit résoudre son regroupement artificiel en étant remplacée par quatre masters correspondant aux parcours actuels.

Les poursuites d'études en doctorat sont possibles et affichées, recherchées pour certains masters (spécialement le master *Droit*), mais rares, pour ne pas dire inexistantes, pour les masters assurant une excellente insertion professionnelle.

Les formations en gestion se positionnent dans l'univers de la certification professionnelle en étant cohérentes avec la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) nationale de la mention, connue des étudiants et autres parties prenantes. À l'opposé, l'autoévaluation du master *Droit* revendique que cela ne corresponde pas à « notre culture de sensibiliser les étudiants » au RNCP.

### Positionnement des formations dans l'environnement

Les formations en master du champ *DEG* de l'UBO sont bien intégrées dans le tissu local. Elles répondent aux besoins des acteurs socio-économiques de proximité et assurent un niveau d'insertion professionnelle correct, voire élevé dans certains cas. Au-delà d'une collaboration bien étroite avec les entreprises et les organisations localement implantées, il y a également une mobilisation importante de nombreux partenaires académiques régionaux ou nationaux dans l'enseignement de ces formations, comme par exemple l'IFCS du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Brest, l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER), ainsi que les universités de Nantes et de Rennes. Cependant, si plusieurs masters ont établi des conventions de partenariats institutionnels, d'autres n'ont rien formalisé. C'est le cas des masters *GPLA*, alors que l'enseignement professionnel est assuré par l'IFFSEL, *MV* et *GRH*, mais aussi du master *Droit*, qui fait état d'un partenariat avec l'École des avocats du grand Ouest (EDAGO), partenariat qui ne peut concerner qu'une partie de ses nombreux parcours et qui ne fait pas l'objet d'une formalisation clairement identifiée.

Le dossier d'autoévaluation du champ contient une présentation structurée de la composition de ses formations ainsi que de leur articulation. Il distingue également les formations principalement rattachées au champ *DEG* de celles qui y sont secondairement rattachées.

Il reste à notifier que les intitulés de certains de ces masters pourraient susciter l'interrogation sur leur interpositionnement au niveau intra-organisationnel. Par exemple, un éclaircissement semble nécessaire sur la ou les différence(s) en termes de positionnement, tant interne qu'externe, entre le master *Finance* et le master *Monnaie, banque, finance, assurance, parcours Conseiller patrimoine et professionnels*, notamment en termes de viviers étudiants, de débouchés professionnels visés et réalisés, ainsi que d'évolutions professionnelles ouvertes à moyen terme.

Au sein du champ DEG de l'UBO, les formations sont mises en place suivant une préférence pour la délimitation disciplinaire. Si ce choix peut faciliter la mutualisation et l'ouverture dans la conception des programmes d'enseignement, il peut en même temps générer d'éventuelles difficultés dans le développement de la visibilité des formations pour les parties prenantes extérieures, notamment dans les cas des masters rattachés à des composantes faisant partie d'un réseau national visible (par exemple l'IAE et l'IPAG).

Le dossier d'autoévaluation contient des éléments permettant de considérer qu'une réflexion a été généralement menée par les acteurs du champ en vue d'envisager une offre de formation permettant de se différencier par rapport aux offres couramment existantes au niveau national. Dans ce cadre, l'étude de la création d'un diplôme *Master in Business Administration (MBA) in Sustainable Management* au sein de SEA-EU est particulièrement intéressante. Cette piste semble potentiellement prometteuse, notamment si elle peut s'appuyer sur la collaboration avec l'Alliance SEA-EU ainsi que sur une mise en valeur des spécificités géographiques et socio-économiques locales. Le master *Droit* se caractérise par une réflexion relativement faible sur son positionnement et ses spécificités.

L'analyse Menaces/Opportunités/Forces/Faiblesses (MOFF) présentée dans le dossier d'autoévaluation du champ contient des points judicieux. La présence d'autres types d'établissements d'enseignement supérieur dans le bassin local n'a pas été étudiée dans cette analyse MOFF, alors que certains parmi eux ont une renommée nationale et peuvent être considérés comme des concurrents ou partenaires potentiels. Ce point pourrait aussi être en lien avec les difficultés ou les non-difficultés du développement de l'alternance pour les masters concernés par celle-ci. Ainsi, une analyse comparative plus approfondie sur le positionnement des formations de ce champ par rapport aux offres similaires présentes à l'extérieur de l'UBO aurait été pertinente. L'interaction entre la recherche et l'enseignement demeure dynamique, bien que souvent limitée aux travaux de recherche des enseignants-chercheurs intervenant dans les masters. Il reste à noter que dans le domaine des sciences de gestion, il ne serait pas inutile de s'interroger sur l'intérêt du rattachement du parcours *Recherche en sciences de gestion* à la mention MAE, à moins que ce rattachement ne s'explique que par des éléments de nature administrative.

## Organisation pédagogique des formations

Les mentions sont structurées classiquement en quatre semestres et mettent bien en œuvre le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS). Certaines sont à parcours unique sur deux ans (deux masters), plusieurs sont à deux parcours, en se différenciant logiquement en M2. La mention *Droit* offre quatre parcours distincts dès le M1. Les autres mentions prennent bien en compte la progression des spécialisations des étudiants en proposant un tronc commun. La plupart des mentions sont en cohérence avec les fiches du RNCP.

Les formations permettent bien l'acquisition de compétences de métier en imposant toutes des stages, en offrant l'alternance (pour six d'entre elles sous la forme d'apprentissage). Le cas plus abouti en la matière concerne le parcours MFS du master AES, du fait de son partenariat avec l'IFCS du CHRU. Les compétences peuvent être acquises via le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de la validation des acquis personnels et professionnels (VAPP), selon les formations, mais sans que les modalités et le nombre des bénéficiaires soient précisés.

Les formations du champ intègrent pour certaines l'approche par bloc de compétences (masters *Finance*, *CGAO*, *GRH*, *GPL*, *MV* ou *GTDL*) dans leur maquette et réfléchissent à la mise en place du portefeuille des compétences en s'appuyant sur les services de l'UBO. L'utilisation d'une pédagogie active voire innovante dans la quasi-totalité des mentions est mise en œuvre.

L'adossement des formations à la recherche est classique : il se limite le plus souvent à un adossement indirect (par la participation des enseignants-chercheurs) à des laboratoires et, aussi, par l'introduction de quelques enseignements de méthodologie à la recherche. Seule la mention MAE offre un parcours entièrement dédié à la recherche en sciences de gestion, préparant au doctorat, mais qui est peu attractif. Le master *GRH* propose de son côté un double parcours recherche.

Les formations du champ préparent bien les étudiants à leur insertion professionnelle, en incorporant dans leur cursus des stages obligatoires conséquents et bien en phase avec ces formations, ou en offrant pour environ la moitié d'entre elles la voie de l'alternance (en apprentissage). Un effort conséquent est fait au niveau de l'encadrement des stagiaires, avec des modalités de suivi précises. Un effort est aussi porté pour développer l'acquisition de compétences transversales utiles en termes d'employabilité. L'observatoire de l'insertion professionnelle de l'UBO peut aider les étudiants à rechercher un stage.

Les formations préparent peu les étudiants à l'international. L'apprentissage d'une langue étrangère reste trop souvent limité à quelques heures d'enseignement obligatoire. Un cours en anglais est seulement assuré dans deux masters : *GRH* (pour le management interculturel) et *MV* (pour le parcours *Marketing et secteur du tourisme*), ce qui est insuffisant. Des cours obligatoires d'anglais sont dispensés en masters *Finance*, *CGAO*, *CCA*, *AES* ou *MAE*.

Certains masters proposent également des cours optionnels de langues en supplément (masters *Finance* ou *CCA*). Le *Test of English for International Communication* (TOEIC) est également proposé en optionnel ou obligatoire. Très peu de partenariats sont noués avec des universités étrangères (hors Erasmus+).

Dans toutes les formations du champ, les étudiants disposent classiquement d'un environnement numérique de travail (ENT) et ont accès à la plateforme collaborative Moodle de l'UBO, leur permettant notamment d'accéder à la bibliothèque numérique de l'université. Peu d'enseignements semblent dédiés aux outils numériques spécifiques des parcours de master. Toutefois des logiciels *ad hoc* à une formation sont disponibles, par exemple en master *GRH*, pour la paie. La crise sanitaire de 2020 a conduit à une meilleure appropriation par les intervenants d'outils d'enseignement à distance (outils de visioconférence, classes virtuelles, etc.) et à une adaptation des pratiques pédagogiques, sans pour autant qu'on ait les données permettant d'évaluer réellement ces pratiques mises en œuvre dans l'urgence.

Dans toutes les formations, les enseignants et les étudiants sont parfaitement sensibilisés aux questions d'éthique et de déontologie, et informés du dispositif de recours présent au sein de l'établissement, notamment par la mise à disposition d'un logiciel anti-plagiat. Plus spécifiquement, en M2 *AES*, une unité d'enseignement (UE) est dédiée à l'éthique et au secret professionnels. Des cours sur l'éthique ou sur l'intégrité (master *AP*, *GTDL*, *MV*) sont dispensés également.

### **Pilotage des formations**

Il a été relativement difficile d'évaluer cet item à cause d'une autoévaluation succincte dans les dossiers déposés par plusieurs formations, voire même inexistante pour les masters *AP* et *Droit*.

Les équipes pédagogiques des formations du champ sont diversifiées, mixtes dans de bonnes proportions entre universitaires et intervenants des milieux socio-économiques, et cohérentes au regard des objectifs des mentions. Elles sont connues des étudiants. Dans la majorité des mentions, les enseignants sont mobilisés dans l'approche acquisition des compétences de métiers, ce qui est nettement le cas où les formations sont aussi offertes en alternance.

À l'exception des masters *MAE*, *AP* et *Droit*, les responsabilités pédagogiques sont identifiées au sein des équipes. Des réunions de concertation, de nature variable en fonction des formations, se tiennent régulièrement. Les formations sont dotées d'un conseil de perfectionnement, parfois de plusieurs, comme le master *Droit* qui en compte un par parcours, dont la composition inclut des étudiants. Les conseils de perfectionnement se réunissent au moins une fois par an. Les ordres du jour sont peu ou pas précisés selon les formations.

La composition des jurys est clairement précisée et connue du public concerné. Les modalités du contrôle des connaissances sont bien explicitées et en cohérence avec les objectifs des formations. Il en est de même pour les règles de compensation. Peu de formations délivrent des certifications complémentaires. Plusieurs formations n'organisent plus de deuxième session d'examens. Ce n'est pas gênant au regard des bons taux de réussite obtenus. Les masters *AP* et *Droit*, dont les résultats en première session sont parfois plus faibles, ont conservé une deuxième session. Seulement deux formations valident l'engagement étudiant.

### **Dispositifs d'assurance qualité**

Les dispositifs d'assurance qualité (DAQ) diffèrent fortement selon les mentions.

Les masters *CCA*, *CGAO*, *Finance*, *GRH* et *MV* bénéficient d'une certification externe de services, propre aux IAE, appelée Qualicert.

Des masters sont inscrits dans un réseau national, par exemple Référence RH pour le master *GRH*, le référentiel des IPAG pour le master *AP*.

Les partenaires disposent de leur propre certification externe. C'est le cas de Qualiopi pour l'IFFSEL, partenaire du master *GPLA*.

Le dossier du master *AES* n'indique pas que l'IFCS, partenaire du parcours *MFS*, doit sûrement être certifié par ailleurs (comme tous les instituts de formation du secteur médical, sanitaire ou social).

Les pratiques d'autoévaluation diffèrent fortement selon les formations. Elles sont très satisfaisantes dans le cas des masters *GTDL* ou *GRH*. D'autres paraissent satisfaisantes même si les dossiers comportent trop d'informations partielles, surtout sur la qualité des emplois occupés, comme dans le cas des masters *CCA*, *CGAO*, *Finance* ou *MV*, pourtant soumis à Qualicert, du master *GPLA* adossé à un partenariat avec un CFA, ou sur les conseils de perfectionnement, comme pour les masters *CCA*, *Finance* ou *MAE*.

Le master *AP* présente une situation qui aurait pu être améliorée par un meilleur suivi des inscrits et des diplômés.

Le master *Droit* se distingue des autres formations du champ par de réelles lacunes en matière de taux de réussite des étudiants, de leur insertion professionnelle ou de la tenue des conseils de perfectionnement.

Dans l'ensemble, le suivi des diplômés est assuré par le service Cap' Avenir de l'UBO, avec, selon les cas, un suivi organisé par les équipes pédagogiques elles-mêmes, comme pour les masters *GRH* ou *GTDL*, ou non, comme à l'instar de ce qui est pratiqué dans les masters *Droit* ou *AES*.

Enfin, l'UBO ne semble pas avoir de DAQ propre à l'établissement, décliné au niveau du champ *DEG*.

## Résultats constatés dans les formations

L'UBO a fait le choix de formations à petits effectifs, ce qui garantit leur attractivité (1) croissante en particulier pour le master *GTDL*, pour les inscriptions au master *AES* au titre de la formation continue, pour le parcours *Management du système d'information (MSI)* du master *CGAO*, (2) élevée pour les masters *AP*, *Finance*, *GRH* ou *MV*, (3) voire fluctuante pour le master *AES*.

De faibles nombres d'inscrits au parcours *DSMSSP* du master *AES*, au parcours *Marketing, commerce, distribution et achats (MCDA)* du master *GPLA*, voire au master *MAE* sont repérés.

Dans l'ensemble, les effectifs sont ajustés aux besoins du bassin d'emploi local ou régional, voire au nombre de places disponibles dans le secteur public. Le nombre d'étudiants est parfois inférieur aux capacités d'accueil (masters *Finance*, *Droit*, *CCA*, *MV* ou *M1 MSI*). L'appréciation des résultats d'ensemble mérite d'être nuancée. Avec peu d'explications, les taux de réussite vont de 50 % dans le parcours *Droit du patrimoine et des activités immobilières (DPAI)* du *M1 Droit* à 100 % ou presque dans les autres formations.

Les taux d'insertion professionnelle sont variables, avec un taux d'emploi à 30 mois qui est inférieur à 50 % des effectifs en *Droit*, 80 % pour le master *GPLA* (spécialité généralement en tension) ou *AP*, contre 100 % pour les masters de l'IAE ou le master *AES*. Il semble y avoir un problème de qualité des emplois occupés. Peu de diplômés accèdent immédiatement à des emplois de cadres, comme dans le cas des masters *GRH* ou du parcours *DSMSSP* du master *AES*. Les enquêtes réalisées montrent des salaires d'embauche ou une adéquation entre les emplois et la formation parfois insatisfaisants, à l'exemple de ce qui est constaté dans le master *GTDL*. Le dossier du master *GRH* esquisse une explication, en mentionnant les particularités d'un bassin d'emploi local ou régional constitué de petites et moyennes entreprises (PME) offrant peu d'opportunités d'accès à un emploi de cadre à un jeune diplômé.

L'absence de données dans les dossiers pour les masters de l'IAE (*CCA*, *CGAO*, *Finance*, *MAE* et *MV*) est gênante pour des formations visant l'insertion immédiate sur le marché de l'emploi. Il n'est guère possible de juger l'apport de la double compétence du master *MAE* aux diplômés ingénieurs.

Les formations du champ *DEG* de l'UBO sont clairement professionnalisantes et non orientées vers la recherche, sauf cas spécifiques. Si l'orientation recherche est présente, le taux de réussite de l'option proposée concernant ce domaine n'est pas indiqué ou semble très faible, avec 28,5 % mentionné dans le dossier relatif au master *MAE* ; le taux de poursuite au niveau doctoral est, lui aussi, faible malgré la présence de laboratoires reconnus au sein de l'UBO.

## Conclusion

### Principaux points forts

- Des formations en adéquation avec l'environnement socioéconomique et académique en Bretagne occidentale, proposant de nombreuses possibilités de professionnalisation.
- La volonté de développer une offre de formation différenciante.
- Une bonne complémentarité entre les différentes formations du champ.
- Un ensemble de formations qui présente des objectifs clairs et des connaissances à acquérir explicites.
- Une pédagogie active grâce à des groupes d'étudiants à effectifs réduits, qui garantissent *a priori* l'attractivité, le taux de réussite et l'ajustement quantitatif des formations aux besoins locaux du marché de l'emploi.
- Un effort conséquent de professionnalisation via des offres en alternance dans plusieurs masters.
- Des débouchés professionnels cohérents avec les formations, en particulier dans les formations de gestion.
- Un taux de réussite et un taux d'insertion à 30 mois globalement satisfaisants.
- Une volonté de s'intégrer dans des démarches qualité.

## Principaux points faibles

- Plusieurs formations avec des effectifs relativement faibles qui interrogent sur leur viabilité.
- Une approche en matière de compétences visées qui concerne surtout les masters de gestion, pas ceux de droit, et peu les autres.
- Une ouverture à l'international hors accords Erasmus+ relativement restreinte malgré le projet d'alliance SEA-EU.
- Une utilisation du numérique dans la majorité des formations trop peu développée.
- Un master *Droit* qui couvre des objectifs très larges, avec ses quatre parcours totalement indépendants sur les deux années, et aucune synergie recherchée pour son pilotage, actuellement séparé entre les parcours, et pour ses enseignements distincts sur les deux années.
- Un master *Finance* qui présente des objectifs et des enseignements plus concentrés que les emplois ensuite occupés par les diplômés.
- Une place de l'UBO dans le master *GPLA* qui semble faible dans l'organisation de cette formation, et un champ *DEG* qui paraît peu s'orienter vers la prise en charge de cette formation bien intéressante.

## Recommandations

Les formations en master du champ *DEG* de l'UBO sont parfaitement intégrées dans le tissu local et démontrent une bonne capacité de mener des collaborations ou coopérations avec les acteurs du monde socio-économique et ceux du monde académique. Il est effectivement important de maintenir, voire intensifier ce dynamisme pour, d'une part, accroître la visibilité des formations proposées et, d'autre part, développer de nouvelles formations permettant à l'UBO de se différencier par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur régionaux et/ou nationaux.

La présence de plusieurs écoles d'ingénieur dans le voisinage de l'UBO pourrait constituer de réelles opportunités pour envisager des offres de formation différenciantes. Par exemple, il semble possible d'explorer le développement de parcours combinant les programmes d'enseignement en DEG-AES et les programmes d'enseignement scientifiques, notamment autour des métiers de la mer, du numérique, du développement durable des activités économiques, sociales et environnementales ou de l'entrepreneuriat valorisant les activités littorales. Si les résultats de cette possible exploration semblent concluants, il serait probablement intéressant d'étudier la possibilité d'envisager, dans un second temps, la création de nouveaux parcours en double diplôme au niveau inter-établissements.

Concernant les offres de formation actuelles, il serait utile de mener une analyse comparative, notamment sur les cibles (étudiants, missions d'alternance, débouchés professionnels, etc.) afin de clarifier l'interpositionnement respectif de chaque formation et d'éviter d'éventuelles cibles cumulatives ou similaires qui pourraient susciter un effet d'auto-concurrence.

On recommande aux porteurs des formations de poursuivre le développement de l'approche par compétences et l'aide à l'insertion professionnelle de leurs étudiants, en développant encore plus l'offre de formations en alternance.

Les DAQ varient fortement selon les formations du champ. Du fait de cette disparité, un réel échange de bonnes pratiques mériterait d'être initié, par exemple pour ce qui concerne le suivi qualitatif des diplômés, la tenue des conseils de perfectionnement et l'autoévaluation. On conseille aux équipes de continuer à développer l'attribution de certifications externes, comme par exemple celles déjà obtenues par l'IAE ou l'ISFFEL dans leur domaine.

Grâce à leur diversité et aux petits effectifs, les formations composant le champ *DEG* de l'UBO visent l'insertion professionnelle immédiate sur le marché de l'emploi des diplômés. Elles permettent d'ajuster le nombre d'inscrits aux besoins du marché de l'emploi local ou régional, voire à celui, national, du secteur public. De ce fait, l'insertion professionnelle des diplômés et la qualité du premier emploi occupé doivent être au cœur des préoccupations des équipes pédagogiques, ce qui n'apparaît pas assez fortement dans les dossiers. Il en est ainsi pour le master *Droit* et aussi pour partie pour les masters *AP* et *GPLA*. Les masters *GRH* et *GTDL* explicitent bien les causes des difficultés d'accès des diplômés à des emplois de cadres. Ces bonnes pratiques mériteraient d'être diffusées dans toutes les formations du champ.

Il y a peu de sensibilisation ou d'enseignements liés à l'entrepreneuriat ou au développement stratégique de petites organisations et entreprises, alors que le territoire semblerait particulièrement réceptif à ce type de formations d'étudiants.

Il conviendrait d'évaluer la pratique de la pédagogie à distance imposée par la crise sanitaire de 2020-2021, pour en tirer de bonnes pratiques qui devraient permettre de développer un enseignement à distance ciblé pour un public en formation continue ou d'étudiants étrangers dans le cadre de délocalisations de diplômes régies par des partenariats à construire avec des universités étrangères.

Concernant l'orientation stratégique du développement du champ *DEG* de l'UBO, au moins trois scénarii pourraient être étudiés. Le premier scénario serait de continuer à développer des formations similaires aux autres territoires et à tenter d'élargir le marché de l'emploi visé, qui reste pour le moment majoritairement local ; le deuxième serait d'envisager une stratégie de différenciation visant à se positionner avec des niches spécifiques sur des cibles au niveau national, voire international. Un troisième scénario pourrait reposer sur la recherche d'un équilibre entre les offres de standardisation et les offres de différenciation. Si ce dernier semblerait plus adapté au profil actuel du champ *DEG* de l'UBO, sa mise en œuvre nécessite un effort organisationnel important, notamment dans la gestion des ressources.

## Points d'attention

Le dossier du master *Management et commerce international* n'a pas été déposé et cette formation n'a donc pas été évaluée.

Le master *Droit* présente plusieurs insuffisances. Il juxtapose de façon artificielle quatre parcours indépendants, aussi bien sur le plan des enseignements que sur celui du pilotage. Le caractère lacunaire du dossier reflète cette faiblesse du pilotage. Il souffre d'une absence de réflexion stratégique quant à son positionnement aussi bien national que régional et local. Ce positionnement amène à ne pas bénéficier pleinement des opportunités offertes par le marché du travail dans les domaines juridiques. Il s'ensuit une faible insertion professionnelle. Il n'existe pas d'approche par les compétences qui permettrait une réflexion sur les métiers visés. Les résultats sont instables.

# Fiches d'évaluation des formations

# MASTER ADMINISTRATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Administration économique et sociale* (AES) de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) est une formation en deux ans, ayant pour objectifs de former aux fonctions de direction de structures médico-sociales et de services à la personne ou aux fonctions de cadres de santé. Il se décompose en deux parcours en deuxième année (M2) : le parcours *Direction des structures médico-sociales et des services aux personnes* (DSMSSP), qui vise des débouchés dans des établissements médico-sociaux ou des services aux personnes, et le parcours *Management et formation en santé* (MFS), offert en partenariat avec l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS) du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU), qui vise des débouchés dans le secteur sanitaire. L'enseignement est pluridisciplinaire, conformément à l'essence de la filière AES, en sciences juridiques et sciences de gestion, et ouvert aux stagiaires de formation continue. Les cours se déroulent à Brest, en partie sur le campus de l'UBO et en partie à l'IFCS du CHRU de Brest pour le parcours MFS.

## Analyse

### Finalité de la formation

L'objectif de la formation est clair : former des cadres capables d'assurer des fonctions de gestion et de management au sein de structures médico-sociales et des services aux personnes en première année (M1), puis accéder à des postes de direction de structures ou cadre de santé à l'issue du M2.

La formation au niveau M1 est présentée dans le dossier de façon disciplinaire, ce qui ne facilite pas l'identification des compétences qui seront acquises. En ce qui concerne le parcours DSMSSP, les connaissances et compétences à acquérir ne sont pas explicitées dans le livret des études. En revanche, elles le sont clairement pour le parcours MFS du M2 et sont en parfaite cohérence avec la cible du métier préparé : cadre de santé. Par ailleurs, la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) indique des emplois de responsables de structures, adjoints à la direction mais également de consultant auprès des structures. Or ce débouché en tant que consultant requiert des compétences spécifiques qui n'apparaissent pas clairement dans la formation. Le supplément au diplôme précise l'ensemble des connaissances et compétences acquises par les étudiants.

### Positionnement dans l'environnement

Le parcours DSMSSP ressemble beaucoup, à travers ses objectifs et débouchés, aux masters *Management des organisations de santé et/ou médico-sociales* délivrés sur tout le territoire français au sein d'Instituts d'administration des entreprises (IAE) et d'écoles de management en particulier. Dans le paysage régional, la logique de différenciation des parcours par secteur d'activité n'est pas propre à l'UBO. À titre d'exemple, les Universités de Rennes 1 et Rennes 2 délivrent un parcours de master *Analyse et management des organisations de santé* en partenariat avec L'École des hautes études en santé publique (EHESP), et accueillent également des étudiants de l'IFCS du CHRU de Rennes. Toutefois, au regard du nombre croissant de candidatures, il semblerait que cette concurrence n'entrave pas les possibilités de recrutement et réponde à la demande croissante de mastérisation des cadres de santé.

Bien qu'il s'agisse d'une formation à vocation exclusivement professionnalisante, un effort appréciable d'adossement à la recherche est réalisé en faisant intervenir des enseignants-chercheurs rattachés au Laboratoire d'économie et de gestion de l'ouest (LEGO, équipe d'accueil) et au laboratoire de recherche en droit (Lab-LEX, équipe d'accueil). De plus, le parcours MFS comporte une unité d'enseignement (UE) de méthodologie de la recherche dotée de 45 heures.

De nombreux partenaires du monde socio-économique local interviennent dans la formation (environ 50 % au niveau M2 dans le parcours DSMSSP), ce qui est un taux correct pour des parcours de M2 à vocation professionnalisante. Le partenariat entre l'UBO et l'IFSI du CHRU de Brest remonte à 2002 et est bien ancré. Il se matérialise par l'existence du parcours de M2 MFS, proposé exclusivement en formation continue, ce qui est logique au regard du métier préparé : cadre de santé. Il débouche sur une co-diplomation ainsi que sur l'obtention d'un diplôme d'université (DU) de formation aux méthodes pédagogiques innovantes proposé par le Centre de simulation (CESIM) Santé.

Le dossier d'autoévaluation révèle l'absence totale de mobilités entrantes ou sortantes, ce qui est regrettable dans la mesure où ces mobilités feraient sens dans le parcours *DSMSSP*, qui accueille majoritairement des étudiants en formation initiale.

### **Organisation pédagogique de la formation**

L'organisation pédagogique est fondée sur une première année de master généraliste et une deuxième année spécialisée. Les deux premiers semestres d'enseignement sont organisés en UE disciplinaires en sciences de gestion et en droit. Sur les 17 enseignements proposés en M1, 11 sont mutualisés avec des masters de droit de l'UBO. Cette organisation compromet la possibilité de spécialisation progressive vers les métiers ciblés, ce qui est regrettable.

Dès le M1, le recrutement est orienté à la fois vers la formation initiale et continue afin de mêler les publics. Il est possible pour les étudiants de réaliser leur stage à l'étranger mais le dossier d'autoévaluation ne donne pas d'éléments prouvant que cette possibilité se concrétise.

Au niveau M1, la formation est organisée en blocs de connaissances, et l'approche par compétences semble passer au second plan. Elle est plus visible au niveau M2 dans chacun des parcours, mais les enseignements sont excessivement fragmentés, comme en atteste la présence de nombreux cours de six ou trois heures. Les étudiants du parcours *MFS* ont aussi l'opportunité de valider un DU de formation aux méthodes pédagogiques innovantes permettant d'analyser individuellement et collectivement des pratiques professionnelles, et ainsi de renforcer l'approche compétences. On regrette l'inégalité entre les étudiants qui se crée en termes d'acquisition de compétences de métier en fonction de leur appartenance à l'un ou l'autre des deux parcours de la mention.

Bien que cette formation se veuille exclusivement professionnalisante, des efforts sont faits pour mettre en avant l'importance de la démarche scientifique. Ainsi les étudiants peuvent réaliser des stages au sein de laboratoires de recherche ou opter pour un mémoire de recherche, et le parcours *MFS* propose une UE de 45 heures dédiée à la méthodologie de la recherche.

L'accompagnement à l'insertion professionnelle repose uniquement sur le stage au niveau M1. Or ce stage est limité à une durée de quatre semaines, ce qui semble insuffisant pour acquérir de l'expérience. En M2, le stage est d'une durée de 19 semaines pour les étudiants en formation initiale et de durée dite « modulable » pour les étudiants en formation continue. Cette différence de traitement pose une question d'équité. Le livret des études n'explique ni les modalités d'encadrement du stage ou du mémoire, ni leurs modalités d'évaluation.

Chacun des parcours propose au niveau M2 une UE dédiée à l'éthique et au secret professionnel. L'utilisation du numérique se limite à la proposition d'une plateforme Moodle. On regrette également la faiblesse de l'ouverture à l'international, celle-ci consistant seulement en un enseignement d'anglais de 18 heures de travaux dirigés (TD).

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique fait intervenir des enseignants-chercheurs en droit, en gestion et dans une moindre mesure en sociologie. La part des intervenants extérieurs est importante mais leur statut est cohérent avec l'objectif de la formation.

La formation est dotée d'un conseil de perfectionnement, dont la composition répond aux normes recommandées et est clairement présentée dans le livret des études. Ce conseil se réunit une fois par an et joue pleinement son rôle, comme en attestent les ajustements récents du contenu de la formation.

Les modalités de contrôle de connaissances ne sont pas clairement exposées. Le livret de l'étudiant en M2 du parcours *DSMSSP* ne donne que de trop faibles indications concernant le régime des examens. Ce manque de transparence et d'information à l'égard des étudiants est problématique.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Les flux d'étudiants, et le nombre de candidatures sont décrits depuis 2017 au niveau du M1. Toutefois, nous ne disposons pas d'information sur le nombre de nouvelles candidatures au niveau M2 *DSMSSP*, ce qui empêche d'en évaluer l'attractivité. La proportion d'étudiants en formation continue passe en moyenne de 15 % à 30 % du M1 au M2 pour le parcours *DSMSSP*. Le parcours *MFS* est quant à lui ouvert exclusivement à la formation continue via le partenariat avec l'IFCS. Les enquêtes concernant le devenir des étudiants sont menées par la cellule Cap Avenir de l'UBO. On regrette que le master n'organise pas son propre suivi dans ce domaine.

On apprécie le dispositif d'autoévaluation, mis en place par le master, qui est à l'origine d'améliorations continues de la formation via principalement les recommandations issues des réunions annuelles du conseil de perfectionnement. Les comptes-rendus de ces réunions montrent qu'il semble jouer son rôle. Ainsi des améliorations notables ont été apportées au sein du parcours *DSMSSP*, notamment le blocage d'une période dédiée au stage en M1, la mise en place d'une sélection au niveau M1, ou bien encore la réflexion concernant la possibilité de proposer la formation en alternance.

## Résultats constatés

On note une forte baisse des effectifs en M1 *DSMSSP* en 2018, qui pourrait résulter de la suppression des entrées de droit dans la formation pour certains étudiants de l'UBO, car elle s'accompagne d'une forte hausse du taux de réussite. On peut s'inquiéter du risque de difficulté à maintenir un effectif raisonnable, car la baisse s'est prolongée en 2019 avec 15 étudiants (- 4 par rapport à 2018). La forte baisse du taux de pression à l'entrée en M1 (de 36 % en 2017 à 16 % en 2019) devrait permettre d'élever le niveau de la formation. Les effectifs augmentent au niveau M2 *DSMSSP* sans que l'on soit en mesure de juger de son attractivité, le nombre de nouvelles candidatures n'étant pas renseigné.

Le taux de réussite au niveau M2 est satisfaisant et oscille entre 84 % (parcours *DSMSSP*) et 100 % (parcours *MFS*). Le parcours *MFS* est ouvert exclusivement à la formation continue, pour les stagiaires inscrits à l'IFCS qui obtiennent un double diplôme : le master AES et le diplôme de cadre de santé. Cela assure un flux régulier mais qui semble très fluctuant. Les effectifs ont ainsi été divisés par deux entre 2018 et 2019, tout en restant satisfaisants (23 étudiants).

Les taux d'insertion professionnelle du parcours *DSMSSP* sont de 77 % à 18 mois et 100 % à 30 mois, avec un taux de réponse de 82 %. Toutefois, seuls 58 % des diplômés occupent une position de cadre. L'insertion professionnelle est de 100 % pour le parcours *MFS*, sur des emplois de cadres de santé.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Un partenariat solide avec l'IFCS du CHRU de Brest qui structure le parcours *MFS*.
- De bons taux de réussite et une excellente insertion en emploi, surtout pour le parcours *MFS*.
- Une place conséquente accordée aux stagiaires de la formation continue (100 % dans le parcours *MFS*).

### Principaux points faibles :

- Une pluridisciplinarité trop orientée vers des enseignements juridiques au détriment d'enseignements de management social, compte tenu des finalités de la formation.
- Un parcours *DSMSSP* qui ne permet pas une spécialisation progressive dès le M1.
- Une durée de stage en M1 trop courte.
- Une forte inégalité en matière d'acquisition des compétences professionnelles entre les deux parcours.
- Une ouverture à l'international insuffisante.

### Analyse des perspectives et recommandations :

La première année de formation gagnerait à être remaniée afin de permettre une véritable pré-spécialisation et une expérience professionnelle plus longue, conformément aux objectifs de ce master. Si la pluridisciplinarité, en cohérence avec l'essence de la filière AES, est un atout, le nombre d'enseignements mutualisés entre le parcours *DSMSSP* et d'autres masters de droit paraît disproportionné eu égard à la finalité du master. Réduire la part de ces mutualisations permettrait d'améliorer l'adéquation entre le contenu et les objectifs de la formation et d'introduire un socle de compétences en proposant de nouveaux enseignements, par exemple diagnostique, pilotage stratégique, négociation/concertation ou accompagnement au changement. Enfin, il conviendrait de rechercher des modalités permettant de réduire l'inégalité de l'acquisition des compétences de métier entre les étudiants des deux parcours, par exemple en développant l'offre en alternance, notamment en apprentissage, dans le parcours *DSMSSP*.

# MASTER ADMINISTRATION PUBLIQUE

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Administration publique* de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) est une formation professionnalisante dédiée aux métiers de la fonction publique et comporte trois parcours en deuxième année (M2, semestres 3 et 4) : *Administration générale (AG)*, *Diplomatie et relations internationales (DRI)* et *Sureté, urgence, sécurité (SUS)*. La première année du master (M1), faisant office de tronc commun, est principalement consacrée à la préparation des concours de la fonction publique. La formation est assurée au sein de l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) de Brest.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation sont clairement définis en mettant l'accent sur la méthodologie de la préparation aux concours de la fonction publique en M1 tandis que le M2 a pour finalité de former des fonctionnaires spécialisés dans les trois objets affectés aux parcours et en réponse à des demandes d'organisations et institutions, notamment internationales. Les connaissances et compétences à acquérir sont communiquées et explicitées.

Le positionnement de la formation dans l'univers de la certification professionnelle n'est pas renseigné.

Les débouchés sont ceux de la fonction publique d'État comme de la fonction publique territoriale, en n'omettant pas la possibilité d'intégrer des acteurs hors administration, à l'instar des organisations internationales non gouvernementales (ONG).

### Positionnement dans l'environnement

La singularité internationale de deux des parcours confère au master *Administration publique* une position unique au regard des IPAG de l'Ouest, et par-delà, de l'ensemble des IPAG à l'échelle nationale. Cette position est confortée par sa qualité de membre de l'Association internationale des instituts d'administration publique et par le pilotage qu'il assure de formations bi-diplomantes au Mexique et en Thaïlande. En revanche, le positionnement de la formation dans l'offre de formation de l'UBO n'est pas documenté.

Si les intervenants dans la formation sont présentés comme appartenant aux unités de recherche de l'université ou d'autres entités (à l'exemple de l'Institut des relations internationales et stratégiques), l'adossement à la recherche du master ne va pas plus loin, ce qui n'est pas surprenant pour une formation professionnalisante.

Si les relations avec les professionnels de la fonction publique et les administrations territoriales et nationales sont nombreuses, aucune ne semble formalisée, ce qui rend impossible l'évaluation du bénéfice que peut en retirer la formation.

Des accords de partenariat existent avec le *Colegio de Morelos* au Mexique en vue d'y délivrer une formation bi-diplomante en administration publique ainsi qu'avec la Thaïlande, alors qu'est projeté un même type de partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) de Québec. Il en résulte une mobilité enseignante comme une potentielle mobilité étudiante mais sans que cela ne soit connu quant à leurs modalités et quant au nombre de personnes concernées par promotion.

### Organisation pédagogique de la formation

Le numérique occupe manifestement une place modeste, juste matérialisée par un enseignement à distance, de surcroît organisé sous contrainte sanitaire. L'existence d'un espace numérique de travail n'est pas mentionnée, ni des pratiques pédagogiques interactives. Pour la sensibilisation des étudiants à l'intégrité scientifique et à l'éthique, un enseignement sur l'éthique et la déontologie dans l'administration est dispensé en M1.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants et enseignants-chercheurs issus des différentes composantes mais aucune information n'est fournie relativement à sa composition et notamment concernant la participation d'intervenants professionnels, rendant vaine la délivrance d'un avis évaluatif.

La présentation des rôles et responsabilités des membres de l'équipe pédagogique est singulièrement succincte. Si sont rappelées la procédure d'adoption des modalités de contrôle de connaissances par les instances compétentes de l'IPAG et de l'université et leur diffusion ainsi que l'organisation de deux sessions, les éléments ne sont pas développés.

## Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants, l'attractivité de la formation, les taux de réussite et les taux d'insertion professionnelle sont communiqués mais juste accompagnés d'une ébauche d'analyse et sans faire l'économie d'une explication sur la contradiction entre l'autoévaluation évoquant une capacité d'accueil de 60 et celle du tableau chiffré qui indique 40. Le recrutement se fait sur dossier sur la base de critères académiques et prenant en compte la diversité des parcours. Le but affiché n'est pas forcément d'atteindre la capacité d'accueil fixée, la qualité du dossier primant au regard de l'objectif d'une réussite aux concours de catégorie A.

Le processus d'évaluation interne de la formation se matérialise par la remise d'un questionnaire en fin d'année et se nourrit d'un suivi informel à base d'entretiens individuels et d'un dialogue avec les représentants élus dans les conseils. Une formalisation plus affirmée aurait été opportune pour dépasser l'impression de balbutiements, et l'on regrette l'absence de données documentées.

Un conseil de perfectionnement, destinataire des indicateurs du service de scolarité de l'université, se réunit deux fois dans l'année, mais sa composition et son apport ne sont pas connus.

## Résultats constatés

Le master *Administration publique* est attractif, à en juger par le nombre de candidatures au regard des effectifs (entre 35 % et 40 % d'admis, sachant par ailleurs qu'entre 40 % et 50 % de ceux-ci sont extérieurs à l'UBO). Au surplus, le partenariat avec le Mexique représente une vingtaine d'étudiants.

Les taux de réussite sont élevés (entre 87 % et 88 % pour le M1 et 90 % et 95% pour le M2, à l'exception du parcours *SUS* qui ne compte que 68 % de diplômés en 2018). L'analyse de ces résultats aurait été bienvenue.

Les enquêtes d'insertion professionnelle à 18 mois et 30 mois donnent lieu à une variation significative de taux de réponses selon les années, oscillant entre 48,3 % en 2016 et 80 % en 2019, et montrent un taux d'insertion professionnelle satisfaisant mais sans que soit précisé le type d'emploi occupé, statutaire ou contractuel, et en particulier la catégorie de la fonction publique, alors que la politique de recrutement vise à sélectionner de potentiels lauréats aux concours de catégorie A. La poursuite d'études reste marginale.

# Conclusion

### Principaux points forts :

- Une originalité des parcours.
- Une ouverture vers l'international avec des partenariats effectifs.
- Une attractivité de la formation.

### Principaux points faibles :

- Un pilotage peu formalisé dans le dossier d'autoévaluation.
- Un devenir des étudiants insuffisamment suivi.
- Des liens avec l'environnement socio-économique non formalisés.

### **Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *Administration publique* est une formation attractive et a le mérite de conjuguer tout à la fois une vraie préparation aux concours et la prise en compte des recrutements par voie contractuelle appelés à s'amplifier, le tout conforté par la mise en place de niches à connotation internationale peu courantes dans les formations consacrées aux métiers de la fonction publique. Il n'en demeure pas moins que le pilotage demeure singulièrement lacunaire et n'assure ni le suivi suffisant des étudiants, ni une insertion dans le tissu socio-économique, et qu'il mériterait d'être plus formalisé.

# MASTER COMPTABILITE CONTRÔLE AUDIT

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA) de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) a pour objectif de former des spécialistes des métiers du chiffre. Si la formation prédestine naturellement à exercer des fonctions circonstanciées au sein des cabinets d'expertise comptable et/ou d'audit, elle ouvre également à exercer ces mêmes compétences en entreprises commerciales ou industrielles, en établissements bancaires, voire en associations et secteur public. Créée depuis 2010, la formation ne se réalise qu'au travers d'un seul parcours. Les modalités d'enseignement consistent en une première période (le premier semestre de la première année (M1) du master) à l'Université, suivie soit d'un contrat d'apprentissage sur le temps restant, soit d'un stage alterné (voire une mobilité sortante) pour le second semestre de ce M1, en finissant par une période d'apprentissage ou de professionnalisation qui se déroule sur la deuxième année (M2) de ce master. Les enseignements sont réalisés à Brest sur le site de l'Institut d'administration des entreprises (IAE, École universitaire de management) de l'UBO. Il n'y a pas de délocalisation.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation en termes de connaissances et de compétences (dans le domaine de la comptabilité, du contrôle et de l'audit) sont clairement exposés. Ils sont pleinement cohérents avec les emplois visés par la formation et communiqués aux étudiants comme aux autres parties prenantes parmi lesquelles on citera principalement le Conseil régional de l'ordre des experts-comptables et l'association France master CCA. La cohérence est d'autant plus forte que le programme est aligné sur celui du Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG) organisé par la profession, avec le bénéfice d'une dispense de cinq épreuves pour les diplômés du master CCA (comme cela est le cas de tous les masters CCA via une délivrance par l'association France master CCA).

Il ressort, pour la même raison, que les métiers sur lesquels débouche la formation sont clairement précisés. En l'occurrence, il s'agit de l'ensemble des métiers du chiffre et plus précisément au sortir du master CCA en tant que collaborateur comptable, expert-comptable stagiaire, comptable d'entreprise ou auditeur junior. Les diplômés ont la possibilité de poursuivre en finalisant le DSCG (il leur reste deux unités d'enseignement sur sept à valider) et en s'inscrivant au stage d'expertise comptable pour obtenir le Diplôme d'expertise comptable (DEC). Enfin, la formation est en cohérence avec la fiche dur répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) 31489 *ad hoc*.

### Positionnement dans l'environnement

Une analyse du positionnement de la formation dans son environnement local, régional et national a été réalisée par l'équipe du master CCA. En témoigne l'identification des autres master CCA de Bretagne (Rennes et Bretagne Sud) et au niveau national (partenariat académique du réseau de l'association France master CCA), comme des instituts privés ou lycées (du proche territoire) offrant des préparations au DSCG. En considérant de plus l'apprentissage (non proposé par tous les concurrents), ce positionnement apparaît pertinent.

Concernant l'appui à la recherche, on remarquera que la formation bénéficie d'un ensemble identifié d'enseignements réalisés majoritairement par des enseignants-chercheurs du domaine (section 06 du Conseil national des universités) rattachés à l'IAE et membres du Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO, unité de recherche 2652), lequel appartient à l'école doctorale de sciences économiques et sciences de gestion (EDGE).

Que ce soit par une convention de partenariat avec le Conseil régional de l'ordre des experts-comptables (CROEC) ou encore par une relation avec la Compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC), le master associe, à travers les enseignements, le tutorat des alternants, les jurys, le conseil de perfectionnement, la validation des acquis de l'expérience (VAE)) plusieurs experts-comptables et commissaires aux comptes relevant de ces instances professionnelles.

L'appui de la formation sur des relations avec les partenaires est ainsi avéré avec notamment 25 % des enseignements du M1 et 45 % des enseignements du M2 assurés par des praticiens.

À propos des dispositifs d'échanges internationaux, le master CCA expose principalement les mesures existantes en la matière au sein de l'IAE de Brest. Peu de flux (trois étudiants en 2017-2018, trois en 2019-2020) sont à noter en raison d'une part de l'alignement sur le programme du DSCG (lequel rend délicat l'équivalence requise des programmes de l'université d'accueil), et d'autre part du format apprentissage du M2 (dont la logistique est donc incompatible avec une mobilité). Il n'est pas précisé de dispositif de mobilité des enseignants et personnels administratif. Le master CCA n'existe pas sous une forme délocalisée.

### **Organisation pédagogique de la formation**

Conformément aux attendus, la formation se déroule sur une durée de quatre semestres dotés chacun de 30 crédits européens. À ce titre, une mobilité sortante est possible durant le second semestre, le premier étant consacré à une période à l'IAE et le M2 à un apprentissage ou contrat de professionnalisation. La formation suit le cadre classique de l'ensemble des masters CCA en France et, en cela, se structure en cohérence avec la fiche *ad hoc* RNCP 31489 et les codes répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) circonstanciés (M1201 Analyse et ingénierie financière, M1202 Audit et contrôle comptables et financiers, M 1204 Contrôle de gestion, M1205 Direction administrative et financière, M1206 Management de groupe ou de service comptable). S'il est possible de prolonger par un parcours en doctorat (aucun sur la période), c'est la poursuite vers le DEC qui est privilégiée.

Un tableau annexé au dossier d'autoévaluation contient des données relatives au master CCA en Guadeloupe. Il n'y a pas d'éléments identifiés dans le dossier d'autoévaluation permettant d'expliquer la présence de ces données dans ce tableau.

Pour intégrer les enjeux liés à la formation tout au long de la vie, la formation est accessible en validation des acquis professionnels (VAP) et en VAE (dont six intégrations dans la promotion suite à des VAE partielles). Il existe des adaptations aux public particuliers, comme les aménagements pour un sportif de haut niveau en attestent, ou encore des outils numériques (Moodle, visioconférences, etc.) qui permettent d'envisager ces adaptations. Comme il a été dit ci-avant, l'existence croisée d'une fiche RNCP (plus les codes ROME) circonstanciée et d'un programme calé sur celui du DSCG assurent la place de l'approche par les compétences. S'agissant des masters CCA, il faut d'ailleurs préciser que cette démarche est menée au niveau national par l'association France master CCA. Enfin, par le format de l'alternance (obligatoire en M2), le livret joue un rôle de suivi en ce sens.

Outre la présence d'intervenants enseignants-chercheurs permanents de l'IAE (et donc de la diffusion de la démarche scientifique via leurs cours), il faut noter la présence de deux modules d'initiation à la recherche s'incluant dans la préparation d'un mémoire de recherche en M2 (alignement sur l'unité d'enseignement (UE) 7 du DSCG). Même modestement empruntée (une étudiant en 2019-2020), une voie recherche à vocation de débouché sur un doctorat existe.

Le master CCA, par son immersion professionnelle en alternance dès le M1 et renforcée en M2, rassure pleinement quant à l'acquisition des compétences transversales utiles à l'insertion.

Les documents fournis ne permettent pas d'identifier la prise en compte de l'évolution numérique du métier en comptabilité dans le programme d'enseignement. La mobilisation des outils numériques de la profession ainsi que la préparation des compétences pour s'adapter à l'évolution numérique n'ont pas été mises en évidence dans le dossier.

Concernant les langues étrangères, l'enseignement de l'anglais se complète d'une possibilité de passage du *Test of English for International Communication* (TOEIC), voire d'une seconde langue optionnelle. Il n'apparaît pas d'enseignement réalisé dans une langue étrangère. Sur les six mobilités de la période (cinq sortantes, une entrante), trois se sont inscrites dans des programmes Erasmus. Les systèmes d'équivalence de crédits sont formalisés par l'UBO.

La place du numérique dans la formation, le contexte sanitaire récent l'exigeant (étudiants et ou enseignants confinés), est réelle, que cela soit au travers des outils (Espace Numérique de Travail, Moodle, bibliothèques numériques) ou des animations (salles virtuelles, enseignement comodal).

L'intégrité peut être observée dans la formation par la voie académique (règlement contre les fraudes et le plagiat dans l'université) mais aussi par l'éthique portée par les métiers du chiffre (composante forte de ces professions).

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est clairement exprimée et composée de huit titulaires : trois enseignants-chercheurs (un professeur et deux maîtres de conférences) dont il n'est pas toutefois pas précisé la spécialisation scientifique, quatre professeurs agrégés (PRAG) et un professionnel associé. Les intervenants extérieurs, au nombre de 18 et dont il est précisé les fonctions et entreprises, sont pleinement en accord avec la finalité de la formation (experts-comptables, avocats, fiscalistes, etc.).

La stabilité de la responsabilité du master CCA et de son secrétariat dédié en permet une définition claire.

On notera, outre les moyens et outils généraux à l'IAE et dont bénéficie la formation, une salle informatique mobile propre. Le conseil de perfectionnement spécifique remplit les attentes en matière de participation des parties prenantes puisque s'y retrouvent annuellement les titulaires, les extérieurs et les représentants étudiants des deux années, étant entendu qu'est invité un représentant du CROEC. Les conditions permettant de mener une réflexion élargie semblent donc pleinement réunies, tout en s'inscrivant dans la démarche de certification de la composante d'appartenance.

Concernant l'évaluation des connaissances, au niveau du contenu (des attendus) il faut rappeler le cadrage de l'ensemble des masters CCA, via la labélisation par l'association, sur le programme du DSCG. En cela, via les médias de l'université mais aussi ceux de la profession, les éléments sont parfaitement connus des étudiants. Vient en ajout le processus universitaire qui précise comment localement se décline ce référentiel sous forme de crédits européens pour chaque module et UE (comme l'absence de compensation pour le mémoire professionnel). On notera le choix de ne plus organiser de session 2 en M1, argumenté par son inutilité depuis l'instauration de la sélectivité à ce niveau.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Les flux d'étudiants sont suivis au travers d'un processus qualitatif et quantitatif qui fait intervenir plusieurs parties : l'équipe pédagogique, le conseil de perfectionnement et la composante au regard du cahier des charges de la certification Qualicert. En cela, outre la connaissance et l'analyse des chiffres, les éléments de recrutement (score IAE-Message, prérequis du champ disciplinaire, etc.) sont clairement exprimés. Il est indiqué un entretien pour les recrutements. L'attractivité est réelle avec nombre de dossiers de candidatures plus de neuf fois supérieur (9,43) à la liste principale.

En précisant qu'il n'existe qu'un seul parcours pour le master CCA de l'UBO, on constatera un taux de réussite de 100 %, communiqué comme attendu aux parties prenantes, et où il est prévu que les autres éventuelles situations seront évoquées en conseil de perfectionnement.

Par l'intermédiaire de deux enquêtes (18 et 30 mois) portant sur l'insertion des diplômés et menées par le service Cap Avenir (observatoire de l'UBO), le master observe et analyse le devenir de ses étudiants. Ces éléments sont accessibles pour tous en ligne (page Cap Avenir sur le site de l'UBO). Il n'est pas indiqué d'éléments précis quant à l'analyse de l'insertion.

Concernant l'autoévaluation, rien n'est précisé sur un éventuel processus propre au diplôme, hormis qu'il s'insère dans la certification Qualicert et que l'amélioration continue est abordée lors du conseil de perfectionnement.

### **Résultats constatés**

L'attractivité du master est forte, comme en attestent les 283 dossiers hors Campus France en 2020, pour une liste principale définie à 30 places et une liste complémentaire à 43. Celle-ci est d'ailleurs en croissance, avec un nombre de 95, 116 et 117 pour, respectivement, les années 2017, 2018 et 2019. Il aurait fallu en savoir plus sur les taux de remplissage par rapport à la capacité d'accueil initialement prévue, car un tableau annexé au dossier d'autoévaluation montre que l'effectif du M1 se trouve entre 18 et 23 selon l'année durant la période 2017-2019 et que la capacité d'accueil annuelle est fixée à 30 sur la même période. Le dossier d'autoévaluation ne fournit pas suffisamment d'éléments explicatifs permettant d'interpréter ces résultats.

Si le dossier indique que le master est accessible aux titulaires d'une licence du domaine *Droit, économie, gestion*, rien n'est indiqué (et donc analysé) concernant l'origine des étudiants. La capacité d'accueil, fixée à 25 en M1, apparaît cohérente au regard du format d'alternance et du contrat d'apprentissage ou d'alternance en M2. Le taux de réussite est très fort, indiqué comme stable à 100 %. Il n'est pas indiqué combien d'étudiants font, en M1, le choix du stage alterné versus celui de l'alternance.

L'insertion professionnelle est très bonne, en accord avec le format professionnel du master CCA, les enquêtes de suivi des diplômés indiquant une position en emploi (dès 18 mois) de la très grande majorité. En effet, seuls un ou deux répondants se déclarent sans emploi, mais en poursuite d'études. Parce qu'il n'est pas donné d'éléments concrets relatifs à l'insertion (sont précisés dans le conseil de perfectionnement les lieux de stage et d'alternance, pas d'insertion), ce point ne peut être commenté.

De la même manière, les cas de poursuites d'études ne sont pas commentés, même si le dossier indique qu'une finalité est la poursuite vers le DEC.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Des débouchés cohérents et correspondants à des professions en tension.
- Des partenariats formalisés.
- Une finalité très claire.
- Une équipe pédagogique de qualité.
- D'excellents résultats.

### Principaux points faibles :

- Un suivi des diplômés perfectible.
- Un effectif de la promotion inférieur à la capacité d'accueil prévue sans éléments explicatifs de l'écart dans le dossier.
- Une faible présence des matières d'enseignement visant à préparer les compétences à l'égard de l'évolution numérique du métier.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master CCA de l'UBO apparaît comme une formation qui sait très bien investir les attendus. En effet, elle est, en premier lieu, orientée vers des métiers dont les besoins actuels et futurs sont forts. À cet usage, elle sait s'inscrire dans des partenariats formalisés (France master CCA, CROEC). Il en ressort une finalité très claire et particulièrement avec les dispenses offertes pour le DSCG. S'y ajoute une équipe pédagogique diversifiée (universitaires et professionnels) et de qualité par ses profils. Les résultats (taux de réussite, insertion) confortent cette perspective.

Les pistes d'amélioration pourraient alors être les suivantes : l'intégration des outils numériques de la profession (enjeu de la digitalisation à venir du métier et non évoqués par le master) et un meilleur suivi du recrutement des étudiants ainsi que des diplômés puisqu'il n'est pas donné beaucoup d'éléments à ce sujet, d'autant plus que la question relative à la capacité d'accueil nécessite d'être examinée de manière plus analytique. Deux autres points peuvent être cités, mais mineurs car probablement plus à préciser qu'à véritablement faire évoluer, donc plutôt à réfléchir : la réintroduction de la seconde session (indiquée inutile mais qui peut retrouver du sens dans un contexte particulier comme actuellement – défaillance sur examen en distanciel, etc.) ; l'attention à porter au profil scientifique des enseignants-chercheurs de l'équipe (il y a plus d'informations sur les extérieurs que sur les titulaires).

# MASTER CONTROLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

## Établissement(s):

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO) de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) a pour vocation de former des cadres en contrôle de gestion, en audit et en management des systèmes d'information. Créé en 2018, il propose deux parcours : *Management de la performance des organisations* (MPO) et *Management des systèmes d'information* (MSI) avec un tronc commun (environ 60 % en première année (M1) et 30 % en deuxième année (M2)). Cette formation est proposée en alternance à partir du deuxième semestre du M1. Elle est également ouverte à la formation continue, à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la validation des acquis professionnels (VAP). Les cours sont dispensés à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Brest.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation, ainsi que les connaissances à acquérir, sont clairement explicités auprès des étudiants. Les parcours sont divisés en blocs de compétences tels que définis par les référentiels métiers (répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), Association pour l'emploi des cadres (APEC)). En début de M2, les étudiants peuvent suivre en option un enseignement sur l'épistémologie et les méthodes de recherche dans le master *Management et administration des entreprises*, parcours *Recherche*, favorisant une poursuite d'études en doctorat.

Les métiers visés demeurent dans le périmètre du contrôle de gestion, de l'audit et du management des systèmes d'information correspondant au référentiel national des masters CGAO.

La formation n'est pas délocalisée mais possède un partenariat spécifique avec l'École nationale de comptabilité et gestion (ENCG) d'El Jadida, au Maroc, dont les modalités demeurent imprécises.

### Positionnement dans l'environnement

Il existe des formations similaires dans la proche région avec le master CGAO, parcours *Systèmes d'information et contrôle de gestion* de l'Université de Rennes 1, et les masters CGAO et MSI de l'Université de Nantes.

Sur le plan de la recherche, le master CGAO s'appuie sur les activités de recherche du Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO, unité de recherche 2652).

Ouvert à l'alternance, le master a développé des liens avec l'environnement socio-économique. Ils se traduisent aussi par une forte présence de professionnels dans l'équipe pédagogique. Des partenariats institutionnels avec la Banque de France, l'association des Directeurs financiers et des contrôleurs de gestion (DFCG) ainsi que l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) confortent ces liens.

Compte tenu de l'alternance dès le second semestre du M1, les étudiants sont encouragés à la mobilité internationale lors du premier semestre. Le master GCAO participe au dispositif d'échanges internationaux au travers du programme Erasmus, du Bureau de coopération interuniversitaire (BIC) ainsi que d'accords spécifiques (Chine notamment).

### Organisation pédagogique de la formation

Le master propose les deux parcours MPO et MSI en alternance, avec un tronc commun sur les deux années (environ 60 % en M1 et 30 % en M2). L'alternance s'effectue à partir du second semestre du M1 et tout au long du M2, au rythme d'environ trois semaines à l'université et trois semaines en entreprise. Le diplôme accueille un public mixte d'étudiants et de personnes en formation continue.

Le master est décomposé par compétences en lien avec la fiche RNCP de la formation. La rédaction d'un mémoire de recherche en fin de cycle et la proposition d'un enseignement optionnel en épistémologie et méthodes de recherches offre la possibilité d'une poursuite d'études en doctorat.

La professionnalisation est très développée au travers d'une part, d'un stage ou d'une alternance de six mois en M1 et d'un an en M2, et d'autre part, la participation de nombreux professionnels aux enseignements académiques. Il est à noter l'appui de services centraux de l'université au développement de la professionnalisation.

La préparation à l'international est intégrée par le biais de cours d'anglais obligatoires (36 heures en M1 et 18 heures en M2) et depuis 2019 les étudiants ont l'opportunité en fin de cycle de passer le *Test of English for International Communication* (TOEIC).

De par la spécificité du master, les enseignements intègrent le numérique en tant que concepts, méthodes et outils.

L'université est dotée d'un logiciel anti-plagiat. La formation sensibilise les étudiants à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

### **Pilotage de la formation**

La participation de professionnels aux enseignements représente respectivement 31 % pour le M1 et 28 % pour le M2 parcours MPO et 33 % pour le M1 et 49 % pour le M2 parcours MSI. Leur niveau de compétence et de responsabilité est en cohérence avec la formation. L'équipe pédagogique, adaptée à la formation, est sensibilisée à l'approche par compétences. Il reste à noter que, selon les tableaux annexés, la proportion des enseignants-chercheurs dans l'équipe d'enseignement du parcours MPO semble relativement faible, car elle est de 38 % pour le M1 et 20 % pour le M2. Il n'y a pas d'éléments identifiés dans le dossier d'autoévaluation sur ce point pour le parcours MSI.

Le conseil de perfectionnement, composée de l'équipe pédagogique et des délégués étudiants, se réunit une fois par an pour faire le constat de l'année écoulée et évoquer les pistes de progrès pour l'année à venir. À cette occasion, les évaluations des enseignements par les étudiants sont analysées.

L'évaluation des connaissances et des compétences pratiquée au sein du master CGAO est classique et tient compte de la compétence visée. Le livret de l'alternance complété par le tuteur permet d'attester des compétences terrains.

La formation dispose des moyens administratifs et pédagogiques nécessaires à son bon déroulement.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Les modalités de recrutement sont claires et connues des étudiants. Un tableau de bord permet de suivre quantitativement et qualitativement le flux des étudiants lors de la sélection mais aussi les cohortes inscrites respectivement dans les deux parcours.

Un suivi des étudiants est effectué par le responsable pédagogique (départs vers d'autres universités, année de césure, etc.). L'université réalise deux enquêtes professionnelles, la première à 6 mois après l'obtention du diplôme, la seconde à 36 mois.

Le master dispose d'un réseau social permettant le partage des offres d'emploi ainsi que des offres d'alternance.

Le conseil de perfectionnement analyse et effectue une synthèse des évaluations faites par les étudiants pour chacun des enseignements puis émet des préconisations afin d'améliorer la qualité de la formation. La composante de formation fait l'objet d'un audit qualité.

### **Résultats constatés**

Concernant l'attractivité, le nombre de candidats en 2019 est de 114, respectivement de 74 pour le parcours MPO et de 40 pour le parcours MSI avec un effectif en 2019 pour le M1 de 23 inscrits pour MPO et de 12 pour MSI. Si, en 2019, l'effectif du M1 MPO dépasse la capacité d'accueil, celui du M1 MSI est au-dessous de sa capacité d'accueil.

Les taux de réussite en M2 sont supérieurs à 95 % (100 % pour le parcours MSI en 2018) pour les deux parcours. Compte tenu du taux de réponse des étudiants aux enquêtes d'insertion pour le parcours MSI, de 70 % en 2019, l'insertion professionnelle est forte. Les emplois occupés par les diplômés ne sont pas mentionnés. Les poursuites d'études sont rares, quatre sur une période de 2012 à 2019.

Concernant le parcours MPO, aucune information n'a été fournie.

Le taux de la présence des alternants dans la promotion est forte en M2 (2019), 93 % pour le parcours MPO et 70 % pour le parcours MSI. En M1, ce taux est très faible, car il est à 8,7 % pour le M1 MPO et 0 % pour le M1 du parcours MSI en 2019.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Un très bon ancrage territorial.
- Une bonne insertion professionnelle pour le parcours *MSI*.
- La pertinence des deux parcours.
- Une bonne synergie entre les deux parcours de la mention.

### Principaux points faibles :

- Une prise en compte insuffisante de la concurrence régionale forte : master CGAO de l'Université Bretagne Sud, master CGAO de l'Université de Rennes 1, master CGAO et master *MSI* de l'Université de Nantes, qui aurait dû amener à mettre en avant les particularités du master CGAO de l'UBO.
- Pas d'enseignements dispensés en anglais.
- Un effectif des étudiants du M1 *MSI* au-dessous de la capacité d'accueil prévue, sans explication dans le dossier et un manque d'informations sur l'insertion des étudiants du parcours *MPO*.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master CGAO est une formation professionnalisante bien ancrée dans son environnement socio-économique. La concurrence régionale proche devrait inciter le responsable pédagogique à singulariser davantage l'offre proposée. Des enseignements dispensés en anglais devraient être développés. Compte tenu d'une mobilité sortante très faible, il conviendrait de reconsidérer l'organisation du premier semestre du M1, d'autant plus que la crise sanitaire actuelle pourrait faire évoluer les flux de mobilité internationale des étudiants. Les modalités de partenariat avec l'ENCG d'El Jadida ne sont pas précisées.

# MASTER DROIT

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Droit* de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) forme des juristes titulaires d'une licence dans plusieurs spécialités auxquelles correspondent quatre parcours distincts, ayant chacun leur première (M1) et leur deuxième année (M2). Il s'agit des parcours *Droit public approfondi (DPA)*, *Droit du patrimoine et des activités immobilières (DPAI)*, *Droit privé fondamental (DPF)* et *Droit des personnes vulnérables (DPV)*. Le master est ouvert en formation initiale, continue et en validation des acquis de l'expérience (VAE). En M2, l'alternance est pratiquée par les parcours *DPAI* et *DPA*. Le master est désormais ouvert en formation à distance.

Les enseignements se déroulent au sein de la faculté de Droit, économie, gestion et Administration économique et sociale (AES) de Brest.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les débouchés professionnels accessibles via ce master permettent aux étudiants d'embrasser une grande diversité de carrières, qui relèvent soit du droit privé, soit du droit public et souvent des deux branches, que ce soit à titre libéral, en entreprises, en administration publique, en organisations non gouvernementales ou en associations. Plus précisément, les professions juridiques et judiciaires envisageables sont mentionnées respectivement pour chaque parcours (magistrature, barreau, concours administratifs, etc.). La poursuite d'études par le biais de la préparation d'une thèse de doctorat ou d'une autre formation (Institut d'études judiciaires - IEJ, Diplômes universitaires - DU) est également évoquée (bien que l'IEJ prépare surtout au barreau). Ces finalités se caractérisant par leur très grande diversité potentielle, les parcours de la formation, eux-aussi caractérisés par une absence de trop grande spécialisation hormis peut-être pour le parcours *DPV*, ne peuvent qu'être adéquats.

### Positionnement dans l'environnement

L'analyse du positionnement de la formation par rapport à celles proposées sur les mêmes spécialités est inexistante. Elle aurait pu être effectuée, ne serait-ce que par rapport à l'offre de la région Bretagne. L'Université de Bretagne sud (Vannes) propose parfois des formations concurrentes qui auraient sans doute dû être mentionnées. Au sein de l'UBO, des passerelles sont possibles avec d'autres formations mais elles ne sont pas connues.

Le positionnement socio-économique du master *Droit* repose, selon le dossier d'autoévaluation, sur des partenariats académiques entre la faculté de Droit (curieusement quasi-systématiquement réduite à cet intitulé restrictif dans le dossier) et l'École des avocats du grand Ouest (EDAGO), l'École nationale de la magistrature, les tribunaux judiciaires de Brest et de Quimper et la Cour d'appel de Rennes. Ces partenariats sont sans doute spécifiques à un parcours mais leur formalisation n'est pas connue.

Des partenariats académiques avec la faculté de Droit de l'Université Rennes 1, et des facultés de Droit à l'étranger (Montréal, Sao Paulo, etc.) sont évoqués mais leur formalisation n'est pas non plus connue. S'agissant des partenariats internationaux, les liens ne sont pas formalisés par des conventions.

Enfin, des liens sont évoqués, pour le parcours *DPA*, avec des juridictions administratives, l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) et le Réseau des juristes territoriaux de l'Ouest (RTJO) mais sans formalisation connue.

L'adossement de la formation à la recherche se fait par l'association des étudiants à la recherche, lors des colloques menés au sein du centre de recherche juridique de Brest, le Lab-LEX (équipe d'accueil 7480) et surtout lors du stage de huit semaines au sein de ce laboratoire (pour les parcours *DPF*, *DPV* et *DPA*).

## Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique de la formation n'est pas présentée. Elle est distincte pour chaque parcours, avec sans doute des cours mutualisés. Chaque semestre serait segmenté en unités d'enseignement (UE) dont la capitalisation correspondrait à des crédits européens (ECTS, *European Credits Transfer System*) variant de 2 à 17, ce qui favoriserait la mobilité des étudiants. Le dossier ne dit rien sur le statut des étudiants en alternance. On ne sait pas s'il s'agit d'étudiants ayant signé un contrat d'apprentissage ou s'ils relèvent d'autres statuts.

La VAE est proposée dans chacun des parcours et même si les demandes ne sont pas nombreuses, elles sont présentes en *DPV* et *DPF* (en moyenne une par an). L'étudiant ayant des contraintes particulières est susceptible d'être accueilli (communication des cours à l'avance pour être adaptés). Pour le moment, les UE ne sont pas exprimées en blocs de compétences. L'enseignement demeure très classique et les modalités pédagogiques diversifiées ne constituent probablement pas la priorité du diplôme.

La situation des étudiants dans les trois années suivant leur obtention du master est mal connue et repose entièrement sur les études des structures universitaires.

L'internationalisation des parcours reste limitée. L'acquisition de crédits ECTS dans le cadre d'échanges internationaux n'est pas formalisée.

## Pilotage de la formation

Chaque parcours du master *Droit* dispose d'un ou de deux responsables et de sa propre équipe pédagogique. Les équipes ne sont pas présentées dans leur intégralité et leurs modalités de fonctionnement sont inconnues. La maquette de chaque parcours, confondu avec une formation indépendante, indique le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique. Le dossier note que des réunions d'information complètent l'information des étudiants en leur indiquant le nom et les spécialités de chaque enseignant-chercheur et les noms et qualités des principaux professionnels associés à chaque parcours.

Les modalités d'évaluation des connaissances et des compétences ne présentent pas d'originalité. La maquette du diplôme informe les étudiants de l'existence et du contenu de chaque parcours du master *Droit*, avec indication des ECTS.

Les étudiants ayant acquis des connaissances et des compétences spécifiques ne se voient pas délivrer de certification particulière.

## Dispositif d'assurance qualité

Les équipes de pilotage disposent des statistiques relatives à la composition, aux taux de réussite et à l'insertion professionnelle de chaque promotion mais n'en font pas usage. Ces renseignements sont fournis par l'établissement (Cap Avenir et la Direction des études et de la vie étudiante - DEVE) mais ne sont pas approfondis. Par exemple, concernant l'insertion professionnelle, ils ne mentionnent pas la nature des emplois occupés.

Aucune analyse de ces chiffres n'est réalisée au regard des objectifs de la formation aussi bien qualitativement que quantitativement.

Selon le dossier, il y a des conseils de perfectionnement différents pour les quatre parcours. Leur composition, les modalités et la réalité de leur fonctionnement ne sont pas connus.

## Résultats constatés

Les effectifs de chaque parcours sont limités à 20, aussi bien en M1 qu'en M2. Les parcours sont alimentés par des candidatures plus nombreuses et provenant pour des taux allant de 50 % à 90 % d'étudiants extérieurs à l'UBO. Les places ne sont cependant pas toutes pourvues et les effectifs varient de 11 (en M1 ou M2) à 50 (en 2019 pour le M2 *DPF*). Certains parcours sont parfois en surcapacité compensée par les sous-effectifs des autres parcours.

Les résultats obtenus sont très variables, allant d'un médiocre 50 % de diplômés en M1 du parcours *DPAI* en 2017 à plus de 90 % en M2 de tous les parcours en 2018.

Les taux d'insertion professionnelle sont décevants, avec des poursuites d'études non négligeables et un taux d'emploi à 30 mois qui ne dépasse jamais 50 % des effectifs, certes réduits, des différents parcours. Les poursuites d'études doctorales restent logiquement limitées (pour le parcours *DPF*, trois en 2015, une en 2016, deux en 2017).

## Conclusion

### Principaux points forts :

- L'alternance dans les parcours *DPA* et *DPAI*.

### Principaux points faibles :

- Un regroupement de façon artificielle de quatre parcours qui sont autant de formations autonomes, aussi bien sur le plan des enseignements que sur celui du pilotage.
- Une faiblesse de l'insertion professionnelle.
- Des résultats instables.
- Une absence d'approche par compétences.
- Un dossier lacunaire.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Si les équipes de pilotage de ce master ont conscience des lacunes de son organisation sur le plan de l'approche par compétences et sur celui du fonctionnement des conseils de perfectionnement, c'est sans doute une analyse globale de la formation qui serait nécessaire.

Derrière une mention, ce sont bien quatre formations distinctes qui cohabitent : quatre parcours de formation différents, entre lesquels la mutualisation d'enseignements est difficile compte tenu de la place de l'alternance dans deux de ces parcours ; quatre équipes de pilotage, certes partiellement compensées par la présence de plusieurs enseignants-chercheurs dans plusieurs des parcours ; quatre positionnements. Il faudrait peut-être commencer par la base en réfléchissant sur les finalités poursuivies. Comme cela est assumé par les équipes pédagogiques, cette formation est avant tout adossée scientifiquement à la spécialité des enseignants-chercheurs titulaires. Il pourrait être opportun de s'interroger sur la présence à Brest, concurrencée par la plus grande faculté de Rennes, mais aussi par les facultés parisiennes, de formations aussi généralisées. Une adaptation préalable au tissu socio-économique régional serait une possibilité pour bâtir des parcours mieux à même d'assurer l'insertion professionnelle des étudiants.

La mise en place d'un pilotage global de la mention (ou la création de mentions séparées) serait le complément indispensable d'une gestion plus rationnelle de la formation, exigeant notamment un véritable suivi des diplômés.

La prise en compte de l'internationalisation éventuelle des parcours, le déploiement de l'approche par compétences ou la transversalité des enseignements et l'extension de l'alternance seraient des préoccupations à avoir dans un second temps.

# MASTER FINANCE

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Finance*, porté par l'Institut d'administration des entreprises de Bretagne Occidentale (IAE BO), composante de l'Université de Bretagne Ouest (UBO), est une formation professionnalisante en alternance préparant à des métiers assez divers, relevant aussi bien du secteur de la banque, de la finance ou des assurances, que de l'entreprise non-financière ou de l'entrepreneuriat. Ce master comporte un seul parcours, focalisé sur la question du financement de l'entreprise. Cette formation, réalisée en présentiel à Brest, comprend un total de 812 heures d'enseignement.

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master *Finance* de l'IAE BO donne aux alternants un ensemble de connaissances et de compétences les rendant directement opérationnels en matière d'ingénierie de solutions financières au service de l'entreprise non-financière. De ce fait, cette formation vise non seulement l'acquisition de compétences spécialisées en finance, mais aussi des compétences plus générales en stratégie ou en entrepreneuriat. Malgré cette focalisation, le master *Finance* débouche sur des métiers assez divers. Ils peuvent autant concerner les secteurs de la banque, des assurances, de la finance, et les métiers d'analyste financier, de chargé d'affaires entreprises, de banquier-conseil, de gestionnaire de portefeuille et de patrimoine, que de conseiller en création ou transmission d'entreprise ou d'arrangeur. Les responsables pédagogiques du master *Finance* mettent cette diversité professionnelle sous l'ombrelle de la notion d'ingénierie financière. Toutefois, il s'agit là d'un terme flou, brouillant le caractère généraliste de la formation. L'énoncé de ces objectifs aurait ainsi gagné en lisibilité si ceux-ci avaient plutôt été définis à la lumière des débouchés effectifs des diplômés.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *Finance* de l'IAE BO se place dans un environnement très concurrentiel, dans lequel on trouve aussi bien des formations universitaires généralistes que des cursus proposés par des écoles de commerce non mentionnées dans le dossier d'autoévaluation. Du fait de la diversité des métiers auquel prépare le master *Finance* de l'IAE BO, il est impossible d'apprécier comment cette concurrence est segmentée en fonction des métiers visés. Malgré tout, cette formation s'appuie sur un nombre important de partenaires issus du secteur bancaire ou des cabinets de conseil. Les relations avec les entreprises sont matérialisées par les stages ou l'alternance, ainsi que par l'intervention de professionnels pour plus de la moitié des enseignements. Le master *Finance* de l'IAE BO est bien articulé avec l'activité de recherche menée par son corps d'enseignants-chercheurs. Cette formation se trouve ainsi adossée au Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO), dont les travaux portent sur la finance d'entreprise, l'ingénierie financière, la finance entrepreneuriale ou encore la stratégie, soit autant d'enseignements que l'on retrouve dans le master. La mobilité internationale des étudiants est possible au cours du deuxième semestre de première année de master (M1). Un nombre important de destinations est proposé. Ce master est aussi ouvert aux étudiants étrangers dans le cadre des dispositifs Erasmus et Campus France.

### Organisation pédagogique de la formation

Le dossier d'autoévaluation montre une organisation pédagogique lisible, avec une professionnalisation progressive : un semestre de cours à temps plein en présentiel au début du M1, puis trois semestres en alternance. La formation repose sur un volume de cours réalisés par les professionnels croissant entre le M1 et la deuxième année (M2). Cette progression est pertinente : elle accompagne la mise en pratique des connaissances acquises par les alternants par le biais des périodes réalisées en entreprise. Le master *Finance* de l'IAE BO est structuré selon une approche par compétences respectant les blocs définis dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) 32159 relative à cette mention.

Le master de l'IAE BO équilibre bien les enseignements fondamentaux, scientifiques ou visant l'initiation à la démarche de recherche appliquée à la finance, et les cours techniques et professionnels. Les étudiants qui le souhaitent ont donc des acquis pour poursuivre dans des études doctorales. Ils peuvent partir un semestre à l'étranger, en fin de M1. Si la formation à l'anglais est obligatoire, les étudiants peuvent aussi continuer de suivre en option une seconde langue étrangère, ce qui est assez peu fréquent dans ce type de master.

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique se compose à parité d'enseignants-chercheurs et de professionnels. On compte ainsi plus de 10 enseignants-chercheurs et plus de 10 intervenants professionnels, ce qui traduit l'existence d'une équipe pédagogique fournie et diversifiée, et ce même si les intervenants universitaires sont des spécialistes de gestion alors que la finance est un thème intéressant également l'économie, le droit ou les mathématiques appliquées. Toutes les informations pédagogiques semblent bien être diffusées auprès des étudiants. Le dossier présente un règlement des études et des examens sans toutefois expliquer comment ce document clef leur est donné. Ce règlement n'intègre pas l'approche par les blocs de compétences, ce qui est incohérent avec la fiche RNCP correspondant à cette formation. La façon dont le master *Finance* de l'IAE BO est piloté n'est pas clairement exposée dans le dossier. Il existe un conseil de perfectionnement annuel, mais le compte-rendu joint à ce dossier montre un bien trop faible effectif de présents (trois personnes, dont deux professionnels) et l'absence de représentants étudiants alors même qu'il est indiqué qu'une partie dudit conseil est consacrée à leurs remarques remontées sans aucune précision quant à la procédure suivie.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Concernant ce point, le dossier d'autoévaluation est, une nouvelle fois, imprécis. Aucune précision n'est donnée sur l'information délivrée aux étudiants quant à l'attractivité du diplôme (nombre de candidats par rapport à la capacité d'accueil), sur les critères de la sélection et sur les taux de réussite. Le dossier ne fait pas mention d'une procédure d'évaluation autre que celle réalisée dans le cadre du conseil de perfectionnement. En revanche, l'insertion professionnelle fait l'objet d'un réel suivi et d'une information disponible en ligne.

### **Résultats constatés**

Le flux d'étudiants intégrant le master *Finance* de l'IAE BO est faible, avec 14 à 21 étudiants en M1, 12 à 15 en M2. La capacité d'accueil de 20 personnes est donc rarement saturée. Toutefois, ce faible effectif doit correspondre aux besoins du secteur au niveau régional. Il permet aussi d'assurer des débouchés de qualité. Par ailleurs, on observe une très forte hausse du nombre de candidats en 2020-2021, qui s'est traduite par une augmentation du nombre d'inscrits en M1. La formation atteint, cette année universitaire, sa capacité d'accueil, avec un très fort taux de sélectivité (10 % d'admis). Le master *Finance* de l'IAE BO paraît donc gagner en attractivité. Si cette formation présente de bons résultats, par exemple en matière de taux de réussite ou d'insertion professionnelle, avec 90 % à 100 % des diplômés en emploi 30 mois après la sortie du cursus, il convient de souligner, encore une fois, l'absence, dans le dossier d'autoévaluation, d'éléments permettant d'apprécier le contenu précis des informations diffusées auprès des candidats ou étudiants la suivant.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- La qualité de l'insertion professionnelle des diplômés dans le bassin d'emploi régional.
- Une formation à taille humaine.
- Une spécialisation progressive, avec une part croissante d'enseignements assurés par les professionnels.
- Une alternance possible sur 18 mois.
- Un adossement satisfaisant à la recherche.

**Principaux points faibles :**

- Un objectif global de la formation à clarifier au regard des emplois effectivement occupés par les diplômés.
- Une insuffisante prise en compte de l'approche par compétences dans les modalités du contrôle des connaissances.
- Un pilotage présentant des faiblesses, comme en témoigne le nombre réduit de participants au conseil de perfectionnement.
- Un dossier d'autoévaluation parfois imprécis.

**Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *Finance* de l'IAE BO est une formation à petits effectifs, généraliste, comme le montre la variété de ses débouchés, équilibrant une dimension professionnelle, avec une alternance et une intervention croissante des enseignements assurés par des professionnels, et une dimension académique, avec un réel adossement à la recherche. Cette formation semble renforcer sa place, déjà solide, dans le secteur, concurrentiel, des cursus en finance, y compris à l'échelle bretonne. Malgré ces points positifs, un meilleur ciblage et pilotage du master *Finance* de l'IAE BO serait bienvenu. Enfin, il est dommage que le dossier d'autoévaluation comprenne autant d'imprécisions.

# MASTER GESTION DE PRODUCTION, LOGISTIQUE, ACHATS

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Gestion de production, logistique, achats (GPLA)* est porté par la faculté de Droit, économie, gestion et Administration économique et sociale (AES) de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO). Cette formation est assurée en partenariat avec l'Institut supérieur de formation fruits et légumes (ISFFEL), un centre de formation d'apprentis (CFA) de Saint-Pol-de-Léon. Ce master a deux parcours : *Management de la supply chain et achats (MSCA)* et *Marketing, commerce, distribution et achats (MCDA)*. Les deux années se font exclusivement en alternance. La quasi-totalité des enseignements, qui ont lieu à l'ISFFEL, comprennent un important tronc commun. Selon les parcours, les métiers visés diffèrent : MSCA concerne l'amont (achats, approvisionnements, gestion de production) de la chaîne logistique ; MCDA l'aval (distribution, vente, e-commerce).

## Analyse

### Finalité de la formation

L'intitulé de la formation et son objectif, clairement professionnalisants, et son contenu sont bien définis, affichés, connus des étudiants et des parties prenantes. Les parcours MSCA et MCDA sont cohérents avec les objectifs généraux du master GPLA, qui vise la maîtrise de toute la chaîne logistique, et ce même s'ils apparaissent *a priori* comme différents d'un point de vue disciplinaire. La présentation de la formation dans le dossier d'autoévaluation met en exergue, pour ces deux parcours, les compétences requises (savoir et savoir-faire) pour exercer des métiers précis. Du fait de la visée professionnelle du master GPLA, très peu de diplômés poursuivent en doctorat (aucun depuis 2014), et ce malgré la sensibilisation à la recherche assurée tant en première année (M1) qu'en seconde année (M2). Enfin, la formation est cohérente avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) portant sur la mention de master GPLA.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement du master GPLA de l'UBO est insuffisamment renseigné dans le dossier d'autoévaluation. Il est impossible d'apprécier la place de ce master dans l'offre de formation du champ, de l'UBO ou dans le paysage académique local, régional ou national. Les passerelles entrantes et sortantes, les poursuites d'études possibles pour les étudiants et diplômés ne sont pas précisées. En revanche, les ressources pédagogiques dont bénéficie ce master, son insertion dans le tissu socioéconomique régional et son positionnement vis-à-vis du monde de la recherche sont explicités. Cette formation est décrite comme n'ayant aucune ouverture internationale, en dehors d'une légère cohorte d'étudiants étrangers (environ 5 %) ou d'une possible préparation de la certification de type *Test of English for International Communication (TOEIC)*. Cette situation s'explique par les contraintes du régime de l'alternance en contrat d'apprentissage. Toutefois, les métiers de la chaîne logistique (*supply chain*) ont une dimension internationale ; le master pourrait s'ouvrir à elle sous d'autres formes que l'accueil d'étudiants étrangers ou l'envoi à l'étranger d'étudiants : projets en commun, notamment au niveau européen, délocalisation de la formation, échanges de mobilités d'enseignants ou de bonnes pratiques. Enfin, si les intervenants des mondes socio-économiques ou culturels permettent une bonne articulation de la formation avec les débouchés identifiés, il n'est pas fait état de liens formalisés entre l'UBO et eux par des conventions ou accords de partenariat, notamment pour ce qui concerne les entreprises ou les associations professionnelles.

### Organisation pédagogique de la formation

L'organisation pédagogique du master GPLA est définie selon un référentiel de compétences approprié par l'équipe pédagogique. Elle transcrit bien les unités d'enseignement en compétences visées. La présentation du contenu des parcours MSCA et MCDA est claire, précise, détaillée. Il en est de même pour ce qui concerne les équipes pédagogiques. L'alternance et l'insertion professionnelle sont au cœur de cette formation. Des ateliers de préparation à la recherche d'emploi sont programmés en fin de M2, mais on peut se poser la question de savoir pourquoi cela n'arrive pas plus tôt pour les alternants intégrés dans le monde professionnel dès le M1.

La part du numérique est classique : elle est exclusivement réservée à l'environnement numérique de travail (ENT) et relève de l'initiative personnelle des enseignants. La sensibilisation à l'éthique est également limitée à l'usage, désormais habituel, de logiciels anti-plagiat.

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est diversifiée. Elle est adaptée aux différents contenus du master *GPLA*. Le pilotage de cette formation est clairement décrit. Il correspond à l'architecture attendue pour ce type de formation. Ainsi, ce master est codirigé par un enseignant-chercheur de l'UBO et un chef de projet formation de l'ISFFEL. Toutefois, les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique ne sont pas clairement définis dans le dossier. Un conseil de pilotage se réunit une fois par an, avec la consultation des étudiants et des entreprises, en vue d'améliorer le contenu du master. L'organisation de l'évaluation des connaissances ou des compétences ne présente aucune particularité, bien que la formation soit orientée compétences.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Les flux d'étudiants sont suivis, aussi bien quantitativement que qualitativement. Le dossier d'autoévaluation apporte des informations utiles sur les effectifs étudiants et leur origine. Toutefois, le tableau de bord proposé aurait gagné à être plus précis, notamment par parcours. Il aurait dû permettre d'expliquer les disparités d'effectifs entre les parcours *MCSA* et *MCDA*, ce dernier accueillant, qui plus est, de moins en moins d'alternants. On ne sait pas s'il s'agit d'une baisse d'attractivité ou d'une moindre pertinence par rapport aux évolutions du bassin d'emploi local. Les taux de réussite avoisinent les 100 %, ce qui est remarquable. L'insertion professionnelle immédiate est analysée au regard des objectifs du master aussi bien qualitativement que quantitativement, et ce dès dans le mois suivant la diplomation. Il faut cependant regretter le surprenant manque d'information sur la correspondance entre les métiers visés par la formation et les premiers emplois occupés par les diplômés. Un processus qualité est mis en œuvre. Il consiste en une participation des alternants à l'autoévaluation et la tenue annuelle du conseil de perfectionnement.

### **Résultats constatés**

Selon les années, les taux de réussite du master *GPLA* oscillent entre 96 % et 100 %. Les taux d'insertion professionnelle (40 % à un mois, de 60 % à 80 % à 18 et 30 mois) sont satisfaisants, sans plus. L'attractivité de la formation et la diversité du recrutement sont, elles aussi, satisfaisantes. Au vu des informations fournies dans le dossier, il est toutefois difficile d'apprécier l'adéquation des poursuites d'études ou de l'insertion professionnelle aux objectifs affichés par la formation, ce qui est un réel point rédhibitoire.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Une formation en alternance réellement professionnalisante.
- Un enseignement couvrant toute la chaîne logistique.
- D'excellents taux de réussite.

### **Principaux points faibles :**

- Un déséquilibre entre les enseignements pris en charge par l'UBO et ceux assurés par l'ISFFEL.
- Des disparités d'effectifs et d'attractivité entre les parcours, avec une baisse du nombre d'inscrits en *MCDA*.
- Des taux d'insertion professionnelle relativement faibles dans un secteur d'activité pourtant en tension.
- Un dossier parfois imprécis, notamment sur l'origine des étudiants.
- Une trop faible ouverture à l'international.
- Une faible orientation recherche malgré le dynamisme des travaux dans le domaine du *GPLA*.

### **Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *GLA* porté par l'UBO en partenariat avec l'ISFFEL est une formation professionnalisante, en alternance, couvrant aussi bien l'amont que l'aval de la chaîne logistique. Malgré un contenu et des taux de réussite satisfaisants, cette formation présente de réels points faibles. Elle gagnerait à s'ouvrir à des dimensions internationales du fait de la mondialisation des chaînes logistiques. Elle gagnerait aussi à réduire les disparités d'effectifs entre les parcours *MCSA* et *MCDA*.

Il conviendrait pour l'équipe pédagogique de rechercher un meilleur équilibre entre universitaires et professionnels du secteur. Il serait aussi souhaitable de clarifier le positionnement dans le paysage académique local et régional. On peut enfin s'interroger sur l'orientation recherche de ce master, qui ne fournit aucune cohorte à la poursuite d'études doctorales pour une thématique pourtant intéressante et dynamique.

# MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Créé en 2004, le master *Gestion des ressources humaines (GRH)* de l'Institut d'administration des entreprises de Bretagne Ouest (IAE BO), composante de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO), a pour objectif de former des cadres polyvalents, capables d'assumer les missions d'expertise classiques en GRH, comme le recrutement, la paie, la gestion des compétences ou l'organisation du travail, mais également des missions plus généralistes, par exemple la conduite du changement ou le management d'un service. Cette formation, assurée à Brest, comprend un parcours unique avec une première année (M1) débutée par un semestre en formation initiale classique, puis un passage en alternance couvrant aussi la seconde année (M2). Les cours sont assurés par des enseignants-chercheurs et des praticiens exerçant dans des entreprises ou des institutions variées. Enfin, cette formation s'intègre dans un référentiel national des masters GRH défini par le réseau des IAE.

## Analyse

### Finalité de la formation

Clairement exposés, les objectifs et finalités professionnels du master *GRH* de l'IAE BO sont transmis aux étudiants par le biais d'un livret d'accueil complet. D'autres supports permettent d'informer les parties prenantes de la formation. Sa finalité est cohérente avec les masters *GRH* proposés les IAE et le contenu des fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) M1402, M1502, M1503, K2111, voire M1302.

### Positionnement dans l'environnement

Le dossier d'autoévaluation expose avec clarté le maillage local et régional du master *GRH* de l'IAE BO. Ce master semble bien placé dans l'environnement brestois, au regard des distances des formations concurrentes. Même si les enseignements se veulent ouverts et pluridisciplinaires, l'équipe pédagogique comprend surtout des enseignants-chercheurs en gestion rattachés au Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO), avec l'intervention d'un juriste de l'UBO, d'enseignants de l'École navale ou du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Concernant l'environnement international, un futur partenariat, avec une possible co-diplomation, est évoqué avec l'Université de Cadix (Espagne). Ce partenariat s'inscrit dans le cadre d'un réseau européen, en phase de constitution, réunissant des universités littorales ou insulaires. Il s'agit d'un pas vers l'internationalisation méritant d'être souligné. Toutefois, compte tenu du caractère récent de la constitution de ce réseau, peu d'éléments sont exposés à ce propos dans le dossier d'autoévaluation, ce qui ne permet pas de comprendre finement la pertinence et la cohérence d'un projet de co-diplomation. En revanche, il est curieux, pour une ville océane ou littorale, que la spécificité maritime ne soit pas plus exploitée. Ce pourrait être un élément différenciateur important de ce master. On ne sait pas s'il existe un environnement RH spécifique au domaine maritime qui puisse être mis en avant, ni comment utiliser l'ouverture donnée par un port pour intégrer une dimension plus internationale à la formation. De même, il ne semble pas y avoir de lien étroit et formalisé entre le master *GRH* de l'IAE BO et la chaire sur la résilience, alors même qu'il s'agit d'un sujet intéressant en termes de GRH et plus largement d'organisation. Enfin, si des liens forts sont noués entre la formation et les entreprises locales par le biais de l'alternance ou des missions de recherche appliquées, ces relations semblent toutefois être organisées de gré à gré. L'équipe pédagogique en charge du master *GRH* de l'IAE BO formalise trop peu ses partenariats avec les entreprises ou les institutions relevant de son domaine.

### Organisation pédagogique de la formation

L'organisation de la formation est classique. Elle satisfait aux exigences du RNCP ou du Système européen de transfert et d'accumulation de crédits (*European Credit Transfer and Accumulation System*, ECTS). Elle est généraliste, au moins pour ce qui concerne le domaine de la GRH, et structurée autour d'un tronc commun très fort, lui-même composé de différents blocs de compétence bien définis. L'originalité du master *GRH* de l'IAE BO est de proposer une alternance dès le second semestre de M1, avec poursuite en M2. Ce choix judicieux permet aux alternants d'être immergés dans le monde professionnel local, une fois acquis les fondamentaux du domaine de la GRH.

Malgré une apparence monolithique, il convient de noter que des parcours individualisés seraient possibles, ce qui fait montre d'une certaine souplesse. Le dossier d'autoévaluation ne développe pas ce point. En outre, il est très succinct sur les questions relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou à celle des acquis professionnels (VAP), à l'accueil des personnes porteuses de handicap ou encore des sportifs ou artistes de haut niveau. Enfin, le lien avec la recherche est assuré par des cours assurés par des enseignants-chercheurs du domaine, par d'intéressantes missions de recherche appliquée ou la possibilité, pour les étudiants qui le souhaitent, de suivre un double parcours orienté vers la recherche.

### **Pilotage de la formation**

Le master GRH de l'IAE BO repose sur une équipe pédagogique conséquente et bien dotée en enseignants-chercheurs, praticiens et administratifs. Dans le dossier d'autoévaluation, les modalités de pilotage de la formation sont détaillées, claires et pertinentes. Le pilotage se fait pas-à-pas pour les étudiants et les intervenants, qui tous mettent en œuvre un dispositif d'apparence solide et bien rodé. Même si le dossier détaille peu les modalités de fonctionnement du conseil de perfectionnement, un compte-rendu joint au dossier atteste de sa réalité. Enfin, les flux d'étudiants paraissent bien pilotés, le master GRH de l'IAE BO restant une formation à taille humaine, avec, de 2017 à 2019, entre 22 et 25 inscrits en M1, puis entre 31 et 32 en M2.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Le master GRH de l'IAE BO s'inscrivant dans le cadre du réseau des IAE, un dispositif d'assurance qualité est mis en œuvre depuis 2007. Ce dispositif est à la fois assuré par le biais de Qualicert, une certification accordée par un organisme extérieur, mais aussi, plus spécifiquement, par l'appartenance au réseau Référence RH. Celui-ci regroupe des formations reconnues en GRH. Le processus de sélection des candidats est solide et structuré. Les modalités d'évaluation sont variées, comme l'exige la multiplicité des compétences à acquérir dans le domaine de la GRH. On se demande toutefois pourquoi le dossier d'autoévaluation spécifie qu'une absence non justifiée est sanctionnée par un zéro, donc une transformation en note ; il devrait pourtant exister des modalités identifiant la personne concernée comme défaillante.

### **Résultats constatés**

Comme le montrent le nombre de candidatures et le taux de sélectivité (de l'ordre de 30 %), le master GRH de l'IAE BO est une formation attractive. On constate en outre une certaine diversité des candidatures et un taux de réussite élevé. Les tableaux du dossier font état d'alternants de formation continue en Guadeloupe alors que le document ne dit rien à ce sujet pourtant intéressant. L'insertion professionnelle est bonne (supérieure à 88 %) et rapide, même si peu de diplômés accèdent de suite à un emploi de cadre. Ceci s'explique par les particularités du bassin d'emploi local, avec de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME). Enfin, malgré son articulation avec la recherche, le taux de poursuite d'études en doctorat est très faible.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Une promotion étudiante à taille humaine répondant aux besoins des entreprises locales.
- Un enseignement adapté aux projets individuels des étudiants.
- Une appartenance au réseau Référence RH, gage de qualité de la formation.
- Une structuration solide des enseignements parfaitement ancrée dans la logique de blocs de compétences, avec une alternance commençant au second semestre du M1.

### **Principaux points faibles :**

- Des partenariats avec les entreprises qui ne sont pas institutionnalisés.
- Un manque d'affichage clair d'une potentielle originalité, comme la spécificité du territoire « marin », le lien avec la chaire sur la résilience ou la co-diplomation avec Cadix.
- Une dimension internationale peu claire.

### **Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *GRH* de l'IAE BO présente les aspects d'une formation généraliste de taille humaine, solide, attractive, avec une structure originale pour ce qui concerne l'alternance et un pilotage rodé si l'on exclut des partenariats avec les entreprises locales à formaliser. Sans doute conviendrait-il, dans les années à venir, de voir ce master gagner en originalité dans le panorama des très nombreuses formations en *GRH* proposées en France. Développer des actions en cohérence avec la chaire sur la résilience et proposer une co-diplomation avec Cadix représenteraient un réel atout. Penser les questions d'internationalisation en s'appuyant sur la grande richesse qu'octroie le fait de vivre dans une ville portuaire, ouverte sur le monde, devrait être un axe de développement particulièrement stimulant pour l'équipe pédagogique du master *GRH* de l'IAE BO.

# MASTER GESTION DES TERRITOIRES ET DEVELOPPEMENT LOCAL

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Gestion des territoires et développement local (GTDL)* de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) est une formation en deux ans, à entrée sélective dès la première année (M1), dont l'objectif est de former des développeurs territoriaux disposant de compétences dans l'ingénierie de projets européens. Elle comprend un parcours unique intitulé *Management et ingénierie du développement des territoires en Europe (MIDTE)*, du M1 à la deuxième année (M2). La formation est dispensée en présentiel à Brest, bien qu'un enseignement à distance puisse être mis en place de manière ponctuelle.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation, à vocation principalement professionnalisante, sont très clairement définis et largement communiqués aux étudiants. Ils sont formés aux métiers du développement territorial et au montage ou à la conduite de projets européens. Les apprentissages proposés sont centrés sur la pluridisciplinarité, sur l'approche par compétences et sur la pédagogie active via les mises en situation professionnelle. Ces enseignements sont bien adaptés aux objectifs de la formation, les métiers visés ayant pour particularités d'exiger de la polyvalence et une capacité de travail en équipe. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est disponible, et le supplément au diplôme précise dans le détail l'ensemble des connaissances et compétences acquises par les étudiants.

### Positionnement dans l'environnement

Au niveau régional, le master se distingue des autres formations de la région par la double compétence qu'il propose en développement territorial et en ingénierie des projets européens. La dynamique partenariale avec des établissements étrangers et/ou les collectivités locales est présente depuis la création du diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) à l'origine de ce master il y a vingt ans.

Une attention particulière est portée à l'adossement à la recherche. Ainsi le master est adossé à l'unité mixte de recherche (UMR) Aménagement des usages des ressources et des espaces marins et littoraux (AMURE), dont l'axe de recherche « Socio-écosystèmes, territoires et stratégies d'aménagement » fait écho aux enjeux du développement territorial. De plus, 58 % des enseignements du master sont dispensés par des enseignants-chercheurs en économie ou en droit, membres de l'AMURE (UMR 6308) ou du laboratoire de recherche en droit Lab-LEX (équipe d'accueil (EA) 7480) ou du Laboratoire d'études et de recherche en sociologie (LABERS, EA 3149).

Les relations avec le monde socio-économique sont très développées, héritage de l'existence depuis une vingtaine d'années de la formation, et prennent des formes diverses : propositions de stage, enseignements dispensés par des professionnels du développement territorial, ou bien encore contractualisation d'études de territoires. Les professionnels issus du monde socio-économique breton participent également à la gouvernance du master en étant représentés au conseil de perfectionnement et au comité de suivi et d'orientation, participant ainsi à l'adaptation permanente de la formation aux évolutions du métier, ce qui est très appréciable.

S'il n'existe plus à ce jour de partenariat international spécifique au master *GTDL*, la mobilité internationale est encouragée, sous forme de mobilité d'études avec une université partenaire de l'UBO ou sous forme de mobilité de stage grâce au programme Erasmus +. Consciente de la nécessité d'aller plus loin, l'équipe du master réfléchit à un nouveau programme de partenariat propre au master en ciblant des universités déjà partenaires avec l'UBO.

## Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en quatre semestres faisant apparaître la répartition en crédits européens. La première année propose 441 heures d'enseignements centrés sur des fondamentaux théoriques et méthodologiques, et prépare les étudiants au concours de la fonction publique territoriale grâce à un enseignement de 22 heures. Les enseignements de M2 renforcent la dimension professionnalisante en proposant un stage de six mois et la participation des étudiants à deux études : une étude de territorialité commanditée par une collectivité territoriale et une étude de terrain. Une spécialisation est possible au niveau M2 pour renforcer une compétence. Elle se matérialise par la réalisation d'une veille informationnelle et le choix du type de mission du stage, pouvant porter sur le développement territorial ou l'ingénierie de projet européen.

Si la formation est ouverte à la formation continue, ce public est très peu représenté dans les effectifs. C'est regrettable car la demande de reconversion professionnelle vers les métiers du développement territorial est non négligeable.

On apprécie grandement l'approche par compétences qui est au cœur de la formation, comme en attestent l'étude de territorialité et l'étude de terrain. Ainsi les étudiants bénéficient d'une pédagogie active et d'enseignements pluridisciplinaires adaptés aux exigences des métiers visés par la formation.

La sensibilisation à la démarche scientifique est incarnée par l'intervention de nombreux enseignants-chercheurs dans la formation et par la rédaction d'un mémoire à l'issue des stages en milieu professionnel. Les étudiants ont aussi la possibilité de réaliser leur stage dans un laboratoire pour préparer un mémoire de recherche afin de poursuivre éventuellement en thèse, mais cela se produit rarement.

Un atout indéniable de la formation réside dans le développement de compétences facilitant l'insertion professionnelle, grâce aux stages et aux diverses mises en situations professionnelles intégrées aux enseignements. Les étudiants bénéficient également du réseau des anciens organisé en groupe LinkedIn comportant 230 membres qui participent à la diffusion d'offres de stage et d'emplois.

La mobilité internationale est possible en stage, ou lors du deuxième semestre de cours grâce au partenariat avec l'UBO et l'Université de Wrocław (Pologne). Une importance notable est apportée aux cours d'anglais avec 74 heures de cours sur deux ans. Toutefois, aucun cours fondamental n'est dispensé en langue anglaise alors que cela faciliterait la mobilité entrante et encouragerait des carrières à l'international compte tenu des débouchés de la formation en ingénierie des projets européens.

Les outils numériques sont bien utilisés et enseignés quand cela est pertinent, via l'utilisation de logiciels d'enquête, de cartographie ou de management de projet. Une plateforme Moodle est également utilisée pour le partage de supports de cours. La formation recourt également aux réseaux sociaux (WhatsApp) pour communiquer rapidement au sein du master. La sensibilisation des étudiants à l'intégrité scientifique et à l'éthique est classique, et centrée sur le risque de plagiat.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique, bien structurée autour du directeur du master, est composée à près de 60 % par des enseignants-chercheurs, au nombre de neuf, qui se répartissent en économie (cinq), en droit (deux), sociologie (un) et sciences politiques (un). La liste des intervenants professionnels et leur statut est détaillée dans le livret des étudiants. Elle apparaît adaptée au regard des objectifs de la formation.

Les modalités de pilotage de la formation reposent sur un conseil de perfectionnement composé à 50 % de membres extérieurs et se réunissant plusieurs fois par an. Toutefois, la liste communiquée ne mentionne pas la présence d'étudiants dans ce conseil, ce qui est regrettable. De plus, un comité de suivi et d'orientation composé de professionnels se réunit une fois par an pour formuler des propositions visant à adapter le master aux évolutions d'enjeux territoriaux.

Les modalités de contrôle des connaissances et les conditions d'obtentions du diplôme sont clairement énoncées dans le régime des études.

## Dispositif d'assurance qualité

Les effectifs de la formation, le régime d'inscription et le nombre de candidatures sont renseignés, permettant d'analyser l'attractivité de la formation. Toutefois les candidatures Campus France ne sont pas reportées, sans explication particulière. Il a été décidé de limiter la capacité d'accueil à 20 étudiants afin de garantir de bonnes conditions de mise en place des enseignements fondés sur la pédagogie active et pour optimiser l'insertion professionnelle des étudiants.

L'insertion professionnelle des étudiants est suivie à la fois par l'observatoire Cap' Avenir de l'UBO et par les responsables de formation, à travers un indicateur d'emploi, de secteur d'activité et de métier. Ce suivi est facilité par l'existence du groupe LinkedIn dédié aux anciens du master et actualisé en temps réel, ce qui permet à la formation d'avoir un bon suivi des diplômés.

L'autoévaluation de la formation est correctement assurée par divers dispositifs. Outre les réunions du conseil de perfectionnement et du comité de suivi et d'orientation, les délégués étudiants sont sollicités à l'issue de chaque année afin de réaliser une évaluation de la formation qui est présentée à l'équipe pédagogique.

## Résultats constatés

Le nombre de candidatures a fortement augmenté (+ 64 %) de 2017 à 2019, permettant une forte amélioration du taux de pression (27 % en 2019).

Les candidatures externes à l'UBO ont quasiment doublé, passant de 37,5 % en 2017 à 73,1 % en 2020, signe de l'attractivité croissante de la formation. Toutefois, le master peine à attirer des étudiants en formation continue puisqu'on comptabilise seulement trois étudiants en formation continue ces trois dernières années.

Les taux de réussite sont bons, en moyenne supérieurs à 90 % en M1 comme en M2. L'insertion professionnelle est également rapide, le taux d'emploi dépassant les 83 % à 9 mois d'après les données issues du groupe LinkedIn dédié aux anciens du master. Les taux d'insertion à 30 mois communiqués par l'UBO semblent plus variables, allant de 75 % à 100 % ces trois dernières années, avec un taux de réponse souvent inférieur à 80 %. Toutefois, si 100 % des diplômés ont trouvé un emploi en 2019 d'après cette enquête, 33 % jugeaient que cet emploi n'était pas en adéquation avec le master et cherchaient un autre emploi, et 55 % étaient insatisfaits de leur rémunération.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une formation classique qui s'est renouvelée grâce au positionnement sur l'ingénierie de projets européens.
- Une formation reposant sur une approche par compétences.
- Une bonne préparation à l'insertion professionnelle et une bonne intégration au sein du milieu professionnel.
- Une formation centrée sur la pluridisciplinarité.

### Principaux points faibles :

- Une relative insuffisance des relations internationales au regard de la finalité du diplôme.
- Peu d'étudiants en formation continue.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *GTDL* est une formation solide et attractive, qui a su évoluer pour s'adapter aux changements des métiers du développement territorial depuis sa création initiale il y a vingt ans. Il existe néanmoins des perspectives d'amélioration. L'enseignement de cours fondamentaux en anglais permettrait d'accroître l'attractivité internationale du master et d'améliorer les possibilités de débouchés à l'international dans l'ingénierie de projets européens, ces derniers pouvant s'avérer plus rémunérateurs. On encourage aussi les responsables de la formation à renouer des partenariats avec des universités étrangères, notamment au Québec, où les approches du développement des territoires locaux sont innovantes. L'ouverture de la formation à l'alternance pourrait être envisagée.

# MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Management et administration des entreprises (MAE)*, créé en 2001, est une formation de double compétence, organisée en deux années (M1 et M2), destinée à former des cadres spécialisés dans un secteur d'activité par l'adjonction d'une formation généraliste de manager. De ce fait elle est ouverte à un large public de non gestionnaires (ingénieurs, scientifiques, médecins, juristes, linguistes, etc.). Le master vise aussi la formation à la recherche en sciences de gestion. Il comprend deux parcours : (1) *Management et administration des entreprises double compétence* et (2) *Recherche en sciences de gestion*. La formation est dispensée à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Brest.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation complémentaire généraliste sont brièvement définis, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes. Les connaissances et compétences à acquérir par la formation auraient pu être développées pour une meilleure information à destination des étudiants et autres parties prenantes. Cependant, l'intitulé, le contenu de la formation et les apprentissages sont cohérents et compréhensibles par les candidats et le monde professionnel auquel ils se destinent.

Il est mentionné dans le dossier d'autoévaluation qu'un supplément au diplôme précisera les connaissances et compétences acquises par l'étudiant, mais il n'est pas fourni.

Les débouchés en matière d'insertion professionnelle immédiate ne sont affichés que succinctement et il n'est pas précisé d'adéquation avec les enseignements qui restent généralistes. La spécialisation préalable des candidats détermine davantage cette adéquation pour les deux parcours.

Les poursuites d'études sont affichées pour le parcours *Recherche*.

La formation est bien en cohérence avec la fiche nationale du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) pour la mention et cette correspondance est connue des étudiants et autres parties prenantes.

### Positionnement dans l'environnement

Le master MAE, du fait de son statut de diplôme spécifique aux IAE, affiche correctement sa position historique et unique dans l'offre globale de formation de l'établissement et du site, et dans la carte régionale des établissements du supérieur (par rapport au diplôme équivalent de l'Université de Rennes 1 notamment). Le positionnement vis-à-vis du Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO) est clairement explicité et l'implication de l'équipe pédagogique dans les activités de recherche est clairement recensée. Le laboratoire est crucial pour le parcours *Recherche* du master. Les objectifs de la formation s'inscrivent clairement dans la politique scientifique de l'Université. La formation, bien ancrée dans le monde des entreprises régionales, affiche ses partenariats académiques actuels (Groupe ARKEA, centre hospitalier régional universitaire (CHRU), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER)), régis par des conventions permettant aux entreprises d'accueillir des étudiants en alternance, ce qui ajoute une réelle valeur ajoutée en termes d'acquisition de compétences pour les étudiants. L'ouverture internationale de la formation est conséquente, avec des partenariats étrangers explicités (Finlande, Irlande, Hongrie, Espagne, Italie, Allemagne). On apprécie l'obligation faite aux étudiants issus du M1 de suivre leur premier semestre de M2 à l'international dans l'une des universités partenaires. L'acquisition de crédits européens dans le cadre d'échanges internationaux fait l'objet d'un processus formalisé et connu.

## Organisation pédagogique de la formation

La formation est bien conçue en quatre semestres, et présente deux parcours de spécialisation mettant en œuvre le système des crédits européens favorisant la mobilité des étudiants. Elle propose un socle de compétences cohérent avec la fiche RNCP et des stages de six mois en M1 puis quatre mois en M2. La validation des acquis de l'expérience (VAE) ou professionnels et personnels (VAPP) est proposée pour l'obtention du diplôme. Aucune information n'est fournie pour la formation tout au long de la vie, le distanciel ou les capacités d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières. La formation est en passe d'être structurée en un référentiel de blocs de compétences, mais ce n'est pour l'instant qu'un projet et la pédagogie intègre des logiques de projets et de mise en situation importantes. Elle comporte dès le M1 des éléments dédiés à la connaissance du monde de la recherche.

Les modalités pédagogiques développent l'autonomie de l'étudiant et l'aptitude à conduire une démarche innovante et à s'inscrire dans un projet conduit dans un cadre collaboratif : par exemple responsabilité de conduite de projet et production dans le cadre d'un travail d'équipe dans un contexte pluridisciplinaire, etc.

La formation prépare à la poursuite d'études en doctorat (par exemple par des rencontres avec les écoles doctorales).

Les projets et stages constituent des modalités pédagogiques essentielles qui sont spécifiquement accompagnées. Une alumni créée en 2019 doit permettre aux étudiants d'établir des contacts directs dans les entreprises. L'acquisition de compétences linguistiques en anglais, le passage obligatoire du *Test of English for International Communication* (TOEIC) ou les programmes Erasmus constituent un élément clef de l'ouverture à la mobilité internationale des étudiants. Le master fait appel aux outils numériques (Google Drive, Moodle, Environnement numérique de travail, Business Game, etc.). Les enseignants et les étudiants sont informés du dispositif de recours au sein de l'établissement en ce qui concerne l'intégrité scientifique et l'éthique, notamment par la mise à disposition d'un logiciel anti-plagiat.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée (des enseignants-chercheurs appuyés par des professions libérales ou des fonctions de dirigeants) et adaptée aux différents contenus de formation. Pour le parcours *Recherche*, les enseignants sont en majorité des professeurs des universités. La liste des intervenants n'est pas fournie. La certification Qualicert augure des dispositifs de concertation conformes aux attentes et le conseil de perfectionnement comprend à la fois des étudiants et des personnalités extérieures à la formation. Cependant, aucune information n'est fournie pour apporter des détails sur la qualité du pilotage de la formation et de ce fait pour pouvoir réellement évaluer en totalité la qualité du pilotage de la formation.

## Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont bien suivis et analysés, aussi bien quantitativement que qualitativement, et l'attractivité de la formation est bien mesurée. Un tableau de bord annuel est bien fait et disponible. Le recrutement des étudiants fait l'objet d'un dispositif transparent avec entretiens et examen des dossiers. La réussite étudiante et l'insertion professionnelle (80 % à 18 mois) sont analysées correctement avec des taux de réponses avoisinant les 60 %. Le master connaît le devenir de ses diplômés, que ce soit en poursuite d'études ou en insertion professionnelle, mais ne dit rien sur la nature des emplois occupés. Un conseil de perfectionnement se réunit une fois par an mais peu d'informations sont fournies à son sujet.

## Résultats constatés

Concernant les effectifs de la formation, on observe une constante dans le nombre des candidatures, avec un taux de pression de 3 en 2019. Nous ne disposons pas d'explications sur la réduction de moitié des capacités de la formation en M1 de 2018 à 2019. Les taux de réussite sont affichés également dans un tableau de bord fourni (il avoisine les 85 % en 2018 pour le parcours *MAE double compétence* tandis que le parcours *Recherche* réalise un plus mauvais score (28,5 %). Il y a peu d'abandons dans le premier parcours, ce qui ne semble pas être le cas en parcours *Recherche*. L'insertion professionnelle présente des taux proches de 84 % à 18 mois. La poursuite d'études est conforme aux objectifs affichés de la formation.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une formation offrant une seconde compétence à des non gestionnaires.
- Un tissu socioéconomique en étroite relation avec la formation.
- Une bonne ouverture internationale de la formation.
- Un bon taux d'insertion professionnelle pour le parcours *MAE double compétence*.

### Principaux points faibles :

- Un taux de réussite faible dans le parcours *Recherche*.
- Des effectifs en baisse sans explication dans le dossier.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master MAE correspond à une forte attente de double compétence pour des cadres spécialisés souhaitant acquérir celle-ci, et l'insertion professionnelle ou le taux de réussite des étudiants sont des points forts du parcours *MAE double compétence*. Toutefois, des efforts d'orientation et d'encadrement sont encore à déployer pour le parcours *Recherche*, dont les taux de réussite et de poursuite d'études en doctorat demeurent faibles. Il serait souhaitable que les responsables du master développent des partenariats via l'établissement de conventions avec par exemple des écoles d'ingénieurs du territoire pour répondre aux attentes spécifiques d'élèves recherchant une seconde compétence.

# MASTER MARKETING, VENTE

## Établissement(s) :

Université de Bretagne Occidentale - UBO

## Présentation de la formation

Le master *Marketing, vente* de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) est une formation professionnalisante en deux ans comprenant un parcours unique, *Marketing des services*. Créée en 2005, cette formation a pour objectif principal de former des spécialistes du marketing et de la vente occupant des postes à responsabilité dans les secteurs relevant des services dans le domaine marchand ou non marchand. Elle est également ouverte à la formation continue, à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la validation des études supérieures (VES). Elle comprend un total de 813 heures d'enseignement, dont 80 % en cours magistraux et les 20 % restants en travaux dirigés. Cette formation est proposée en alternance en première année (M1, semestre 2) et en deuxième année (M2). Délivrée uniquement en présentiel, cette formation a lieu à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Brest. La formation n'est pas délocalisée.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de ce master sont clairs et cohérents. Cette formation vise à permettre aux diplômés d'assumer des responsabilités dans le champ du marketing et de la vente, et plus spécifiquement du marketing des services. Les connaissances théoriques et méthodologiques ainsi que les compétences professionnelles à acquérir sont bien définies. L'intitulé, le contenu de la formation et les apprentissages sont tout à fait cohérents par rapport aux objectifs de la formation et compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes. Un supplément au diplôme précise de manière formalisée les compétences acquises par l'étudiant à l'issue de sa formation.

Les métiers accessibles à l'issue de la formation sont bien décrits et correspondent à la formation. Les étudiants sont informés, dès leur entrée en M1, de la possibilité de poursuivre leurs études en doctorat, sous réserve de suivre le parcours *Recherche* en parallèle du M2. La formation se positionne dans l'univers de la certification professionnelle et l'ensemble est tout à fait cohérent avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) nationale de la mention. Un lien vers la fiche RNCP figure sur la présentation de la formation sur le site Internet ainsi que sur la plaquette de la formation, ce qui permet aux étudiants et autres parties prenantes d'en prendre connaissance.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement du master *Marketing, vente* au niveau des institutions d'enseignement supérieur, que ce soit au niveau local, régional, et national, est clairement énoncé. À l'échelle régionale, le parcours *Marketing des services* de ce master n'entre en concurrence avec aucune autre formation. À l'échelle nationale, cinq autres formations proposent un parcours plus ou moins similaire, la plus proche se situant à Tours. Les passerelles entrantes et sortantes ne sont pas précisées, à l'exception de la possibilité pour les étudiants diplômés de poursuivre leurs études en doctorat. Seuls les partenariats académiques sur un plan international sont mentionnés.

Le positionnement vis-à-vis du monde de la recherche est clairement explicité. Tous les enseignants-chercheurs sont rattachés à un laboratoire, soit en sciences de gestion, soit en économie. La composition et l'implication de l'équipe pédagogique dans les activités de recherche sont énoncées. L'école doctorale est clairement citée mais ne semble pas entretenir de lien spécifique avec la formation, ce qui n'est pas inhabituel. Le lien entre les objectifs de la formation et la politique scientifique de l'établissement n'est pas précisé, pas plus que l'intervention d'enseignants-chercheurs issus de la recherche du monde socio-économique.

L'intervention d'acteurs socio-économiques, occupant des postes à responsabilité, au sein de la formation permet une bonne articulation entre la formation et les débouchés professionnels identifiés. Il n'existe toutefois pas de conventions ou d'accords de partenariats entre l'établissement et des entreprises ou plus généralement des organisations exerçant une activité en lien avec la formation, et plus spécifiquement le marketing des services.

Des accords de partenariats avec des établissements étrangers existent. En matière de mobilité sortante, seul un départ au semestre 1 est envisageable compte tenu du régime de l'alternance au semestre 2 et en M2.

## Organisation pédagogique de la formation

La formation est conçue en quatre semestres, correspondant chacun à 30 crédits ECTS (système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables) favorisant la mobilité des étudiants, notamment la mobilité entrante dans la mesure où la mobilité sortante est limitée au semestre 1 en raison de l'alternance sur les trois autres semestres. Les connaissances et compétences sont cohérentes avec la fiche RNCP. La spécialisation est progressive. Le M1 permet de bâtir ou de consolider les connaissances et compétences fondamentales en marketing-vente tandis que le M2 permet une spécialisation en marketing des services.

La formation est organisée en alternance au semestre 2 (depuis 2019) et en M2 (depuis 2014). Les étudiants qui ne trouvent pas d'entreprise pour une alternance avec les formes contractuelles habituelles doivent réaliser un stage alterné d'une durée minimale de 20 semaines en M1 et d'une durée de 24 semaines en M2. La formation prend en compte les enjeux liés à la formation tout au long de la vie dans la mesure où la majorité des étudiants en M2 relèvent de la formation continue. Bien que la formation n'offre pas la possibilité d'être suivie à distance, des adaptations avec un suivi à distance ont parfois été mises en œuvre pour des étudiants en reprise d'études et résidant loin de Brest. Les différents dispositifs permettant d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières sont classiques. Bien que le nombre de personnes concernées par ces dispositifs soit peu élevé, la VAE, qu'elle soit totale ou partielle, ainsi que la VES sont proposées pour l'obtention du diplôme.

Un tableau annexé au dossier d'autoévaluation contient des données relatives au master en Guadeloupe. Il n'y a pas d'éléments identifiés dans le dossier d'autoévaluation permettant d'expliquer la présence de ces données dans ce tableau.

L'approche par compétences a été formellement introduite en 2020. Les unités d'enseignements ont été définies en blocs de compétences. Aucun portefeuille de compétences ou outil similaire ne permet aux étudiants d'évaluer leurs acquis. Les modalités pédagogiques sont diversifiées, avec une place importante consacrée à l'approche par projets.

Dès le M1, la formation comporte des éléments dédiés à la connaissance du monde de la recherche. Il existe également des éléments de formation à la recherche tels que la discussion d'articles de recherche, la réalisation de travaux à l'aide d'un corpus d'articles scientifiques, ou encore le mémoire professionnel de fin d'études. La bonne interaction entre la formation et la recherche est un point apprécié.

La formation permet à l'étudiant d'acquérir des compétences utiles à son insertion professionnelle immédiate. Les 18 mois d'alternance contribuent non seulement à une meilleure connaissance du monde professionnel mais aussi à une meilleure employabilité des étudiants. Ils sont accompagnés dans leur processus de recherche de structure d'accueil pour une alternance par différents services tels que la cellule alternance, ainsi que le service communication et relations entreprises de l'IAE.

L'internationalisation de la formation se résume à l'enseignement de l'anglais. Un seul enseignement est dispensé en anglais, en M2, ce qui aurait pu être renforcé. La mobilité des étudiants, qu'elle soit entrante ou sortante, est globalement faible.

L'utilisation du numérique dans l'enseignement est plutôt traditionnelle. Un environnement numérique de travail est à la disposition des étudiants.

La formation à l'éthique et à l'intégrité scientifique est présente dans la formation au travers d'un module intitulé « Techniques du mémoire et accompagnement métier ». Les étudiants sont sensibilisés aux règles concernant le plagiat, les règles relatives aux emprunts dans des sources secondaires ainsi qu'aux règles de confidentialité des informations figurant dans les travaux réalisés au cours de leur travail en entreprise. Un logiciel anti-plagiat, dont les enseignants-chercheurs, enseignants et étudiants ont connaissance, permet de contrôler les travaux rendus par les étudiants.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est diversifiée et adaptée aux différents contenus de la formation. La liste et la qualité des intervenants, qu'ils soient universitaires ou praticiens, sont connues des étudiants et plus généralement des publics concernés. La part des enseignements assurés par des intervenants professionnels, de même que leur niveau de compétence et de responsabilité, est en adéquation avec les objectifs de la formation. Dans la mesure où l'approche par compétences a été formellement introduite en 2020, l'équipe pédagogique a été mobilisée sur l'expression des enseignements sous forme de compétences.

La formation est pilotée par deux responsables pédagogiques qui coordonnent respectivement le programme du M1 et celui du M2. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique sont clairement définis. Une secrétaire pédagogique et administrative est en charge de ce master. Aucune salle n'est dédiée à la formation mais cela ne semble pas perturber les parties prenantes. Le conseil de perfectionnement, comprenant des étudiants et des personnalités extérieures à la formation, se réunit annuellement. En l'absence de comptes rendus et d'une liste précise des différents membres, il n'est pas possible d'apprécier s'il joue pleinement son rôle et si l'ensemble des parties prenantes, et en particulier les étudiants et personnalités extérieures, y sont actives. Le conseil de perfectionnement dispose et s'appuie sur tous les documents utiles pour mener à bien ses réflexions, tels que les effectifs, les taux de réussite, le devenir des diplômés ou bien encore l'évaluation des enseignements.

L'évaluation des connaissances et compétences est pratiquée selon des modalités établies de façon claire et précise qui sont connues des étudiants. Les règles d'attribution des crédits ECTS ne sont pas présentées. Les règles de compensation sont claires et connues des étudiants. La délivrance d'un certificat attestant de l'acquisition de connaissances et de compétences n'a pas encore eu lieu, ce qui n'est pas surprenant dans la mesure où la démarche par compétences vient juste d'être introduite dans la formation. La reconnaissance de l'engagement étudiant fait l'objet d'une bonification éventuelle (points jury). Les modalités de contrôle des connaissances sont détaillées.

### **Dispositif d'assurance qualité**

Les flux d'étudiants, l'attractivité de la formation, ainsi que les taux de réussite et d'insertion professionnelle sont bien renseignés et sont analysés.

L'absence d'information sur un éventuel entretien ne permet pas de savoir si les étudiants sont recrutés uniquement sur la base de leur dossier de candidature ou non. Les grilles d'évaluation sont utilisées pour chaque dossier de candidature et sont systématiquement conservées, ce qui permet d'apporter des éléments d'explication aux étudiants non retenus qui en font la demande.

Le taux de réussite des étudiants est très élevé.

La formation connaît le devenir de ses diplômés en matière d'insertion professionnelle. Les résultats de la dernière enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés sont présentés aux étudiants. Les liens vers les résultats des enquêtes antérieures leur sont également indiqués.

L'insertion professionnelle des diplômés à 18 mois et à 30 mois est réalisée, mais aucune information n'est disponible sur l'insertion professionnelle immédiate hormis la durée moyenne de recherche du premier emploi. L'évaluation des enseignements de manière détaillée par les étudiants a lieu chaque année. Cette évaluation est complétée par un moment d'échange avec le responsable de la formation à la fin du semestre 1 et du semestre 3. Les évaluations et observations des étudiants sont ensuite discutées en conseil de perfectionnement. Il aurait été intéressant de disposer des comptes rendus du dit conseil pour connaître les éventuelles modifications qui ont pu en découler.

### **Résultats constatés**

Le suivi des diplômés à 18 et 30 mois est réalisé de manière fiable par l'Observatoire des parcours de formation et de l'insertion professionnelle des diplômés. Le taux de réponse ces dernières années est de plus de 75 %, ce qui est appréciable. Le taux d'insertion professionnelle à 18 mois et 30 mois est de l'ordre de 80 %, ce qui est relativement élevé.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- De très bons taux de réussite.
- Une forte attractivité.
- Une très bonne insertion professionnelle.
- Une bonne interaction avec la recherche.
- Une maquette qui prend bien en considération l'évolution des pratiques.

### **Principaux points faibles :**

- Une faible internationalisation de la formation.
- Une absence d'accords de partenariats avec des entreprises du secteur.
- Un effectif des étudiants au-dessous de la capacité d'accueil initialement prévue pour la période 2017-2019, sans explication dans le dossier.
- Une approche par les compétences qui n'en est qu'à ses débuts.

### **Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *Marketing, vente* de l'UBO est une formation attractive et présentant une très bonne insertion professionnelle. Les perspectives d'évolution de la formation ne sont pas présentées dans le dossier. Il conviendrait de renforcer l'approche par compétences, initiée en 2020 et qui en est donc à ses débuts. Formaliser les relations avec les entreprises du domaine du marketing des services à l'aide de conventions ou d'accords de partenariats pourrait être bénéfique. L'internationalisation de la formation pourrait également être développée, en proposant par exemple plus de cours dispensés en anglais.

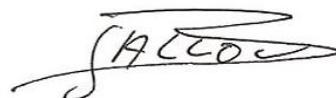
## Observations de l'établissement

Brest, 18 février 2021,

Vous trouverez ci-dessous les observations concernant le rapport d'évaluation relatif au champ Droit - Economie - Gestion.

Le président

Matthieu GALLOU

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'GALLOU', with a stylized flourish extending to the right.

Partie pour les mentions :

M MG	Intitulé de la mention	Erreurs factuelles	Indiquer la section : (Finalités- Positionnement dans l'environnement- Organisation pédagogique – Pilotage – Dispositifs d'assurance qualité - Résultats constatés – Autre)	Indiquer la page et le paragraphe	Modification (s) souhaitée (s)	(Partie réservée au HCERES) Prise en compte HCERES
M	CCA		Organisation pédagogique	19	L'évolution numérique des métiers de la comptabilité, du contrôle et de l'audit est pleinement intégrée par les étudiants lors des périodes d'immersion en entreprise ou en cabinet. Par ailleurs, ces compétences sont partiellement développées en formation (deux intervenants extérieurs s'appuient sur des outils numériques professionnels pour assurer leur cours : en master 1 (module comptabilité approfondie) et en master 2 (module droit social et gestion sociale).	
			Résultats constatés	20	La capacité d'accueil a été fixée sur la période d'évaluation à 30 (25 étudiants issus de formation initiale et 5 personnes relevant de la formation continue, via les dispositifs de VAPP/VAE). Sur les trois années référencées, le taux de remplissage n'atteint pas 100% en raison de l'ouverture sur notre territoire (pointe bretonne) de nouvelles formations proches du master CCA (DSCG en apprentissage au lycée J. Lesven à Brest, création de la filière « audit-expertise » au sein du programme grande école de Brest Business School). Depuis ce constat, la capacité d'accueil du master a été revue à la baisse : 25 au total.	
			Conclusion / Points faibles	21	Le suivi des diplômés du master CCA est assuré par Cap Avenir de l'UBO. Ces enquêtes renseignent également sur le taux de réussite au DSCG des répondants. Il n'est pas réalisé d'enquêtes complémentaires pour ne pas dégrader les taux de réponse. Néanmoins, en fin d'année de master 2, un bilan est réalisé auprès des étudiants. Outre l'évaluation des enseignements et du fonctionnement de la formation, nous analysons le taux de conversion des contrats d'apprentissage en CDI ou CDD. Ces points sont débattus en conseil de perfectionnement.	
			Analyse des perspectives et recommandations	21	Les modalités de contrôle des connaissances vont être revues avec la réintroduction de la session 2 en master 1 comme en master 2.	

Partie pour les mentions :

M MG	Intitulé de la mention	Erreurs factuelles Observations	Indiquer la section : (Finalités- Positionnement dans l'environnement- Organisation pédagogique – Pilotage – Dispositifs d'assurance qualité - Résultats constatés – Autre)	Indiquer la page et le paragraphe	Modification (s) souhaitée (s)	(Partie réservée au HCERES) Prise en compte HCERES
M	Gestion des ressources Humaines	précision / projet SEA_EU co diplomation Cadix	Positionnement †	page 37	Lors de la Staff Week de mars 2020 organisée dans le cadre du projet SEA-EU une rencontre des responsables des masters GRH de Brest et de Cadix a eu lieu. Un constat de proximité pédagogique et scientifique a été réalisé. Un projet de mobilité virtuelle a été initié sous la forme de séminaires virtuels communs au deux promotions et de projets tutorés, mixant les étudiants des deux promotions. La crise du COVID a retardé la mise en œuvre du projet.	
		absence de spécificité maritime			Le renforcement de la dimension maritime est prévu, il rejoint le nouveau projet stratégique de la composante. La décision de l'équipe est de débiter par le lancement d'actions de recherche, en particulier sur les métiers du maritime pour construire le socle scientifique de futurs enseignements. L'analyse des pratiques d'étudiants présents dans les entreprises du pôle Naval, Naval Group, Ifremer, Brittany Ferries, permettent d'illustrer les cours sur cet axe.	
		lien avec Chaire résilience et leadership			Les liens avec la Chaire Résilience sont fort car les EC de l'équipe pédagogique y sont impliqués ( Directrice de la Chaire, Direction Scientifique, Doctorante). Le thème de la résilience organisationnelle est intégré dans différents modules en particulier ceux de Leadership, Management d'équipe, gestion des crises et conflits, gestion du changement.	
		peu de formalisation des partenariats entreprises			Les entreprises accueillant nos alternants sont pour partie des entreprises de taille intermédiaire ou des PME n'ayant pas un flux suffisant en nombre et en régularité pour justifier d'un partenariat. De plus nous sommes soucieux de laisser nos étudiants choisir leur entreprise d'accueil au plus près de leur projet professionnel. Nous ne pouvons de ce fait nous engager formellement dans une démarche de conventionnement.	
		apparence monolytique du diplôme			organisation pédagogique	p 38

					de projets tutorés, de sujets de mémoires. La pédagogie expérientielle s'appuie également largement sur l'analyse des pratiques de l'alternant.	
		note 0 pour absence non justifiée	dispositif assurance qualité	p38	Cette pratique est une « sécurité » pour l'étudiant en l'absence de session 2. L'alternance fragilise parfois les étudiants / quantité de travail, des calendriers très contraints et il peut arriver qu'une absence, ou la non remise d'un travail de contrôle continu ne soit justifiée que par des difficultés de conciliation entre formation et travail salarié. Par bienveillance cette pratique d'attribuer la note 0 à un travail de CC non remis permet néanmoins de calculer une moyenne et le cas échéant de délivrer le diplôme. Si nous utilisons l'outil numérique Absence Non Justifiée, le logiciel Apogée rendrait la délivrance de diplôme impossible.	
		Peu d'étudiants accèdent au statut cadre	Résultats	p39	Les pourcentages / accès au statut cadre sont très variables d'une année à l'autre, sur la promo 2018 37% mais sur la promotion 2017 46,6%. Les diplômés s'insèrent le plus souvent dans des PME ou des organisations de ESS qui ne leur propose pas immédiatement ce statut. Les parcours professionnels de nos alumni montrent des évolutions statutaires assez rapides.	
M	MAE	Interrogation sur le Rattachement d'un parcours recherche à la mention MAE	Analyse détaillée/Positionnement des formations dans l'environnement	p6	Ce rattachement est effectué pour des raisons administratives mais aussi pour permettre à des étudiants des différents M2 spécialisés de suivre un enseignement approfondi à la recherche en Sciences de Gestion. Cette mention double compétence avec ce parcours recherche pouvant leur apporter des connaissances nécessaires soit au basculement vers un doctorat ou soit pour mieux appréhender les méthodes ou outils nécessaires à des activités de conseil en complément de leur spécialisation (Finance, Marketing, RH...)	
	MAE	Capacité réduite entre 2018 et 2019 pour le M1 AE	Résultats constatés	P2 Fiche MAE	L'entrée en M2 AE Double Compétences se fait par un M1 AE mais aussi pour des étudiants en provenance d'autres Masters Hors Gestion ou d'écoles d'ingénieurs. Les effectifs M2 AE avec entrée directe en M2 AE (sans passer par le M1 AE) étaient déjà importants, nous avons donc pour réguler le flux d'entrée en M2AE (capacité 30) avons réduit la capacité d'accueil du M1 AE (de 30 à 15)	
	MAE	Préconisation - Faire des Conventions avec les écoles d'ingénieurs	Analyse et perspectives d'améliorations	P3 fiche MAE	Ce conventionnement qui n'apparaissait peut être pas de manière explicite est effectif depuis quelques années avec l'ESAIB et l'ENSTA BRETAGNE et depuis 2 ans avec l'ENIB. Nous prenons bien en compte cette remarque étalons nous proposerons pour la nouvelle habilitation un parcours Ingénieur Manager bien affiché.	
		Amélioration : effectif du parcours recherche	Analyse et perspectives d'améliorations	p3 fiche MAE	Des actions d'organisation (positionnement dans l'année des modules de cours et les rencontres) ont été mises en oeuvre pour que les étudiants de M2 Master Spécialisé puisse suivre ce parcours recherche. Cette nouvelle organisation doit permettre de remonter les effectifs et la qualité du recrutement dans ce parcours. Cela passe aussi par des actions de communication dès le début Master 1 de spécialité par les membres de l'équipe pédagogique sur l'expertise acquise en suivant ce parcours.	

Partie pour les mentions :

M MG	Intitulé de la mention	Observations	Indiquer la section : (Finalités- Positionnement dans l'environnement- Organisation pédagogique – Pilotage – Dispositifs d'assurance qualité - Résultats constatés – Autre)	Indiquer la page et le paragraphe	Modification (s) souhaitée (s)	(Partie réservée au HCERES) Prise en compte HCERES
	<b>master Marketing-vente parcours marketing des services</b>	Une faible internationalisation de la formation.	Conclusion		Quelques interventions supplémentaires en anglais sont souhaitables (notamment en master 1, puisqu'un cours en anglais est déjà dispensé en master 2). Il est également envisageable de demander aux étudiants des travaux à rendre en anglais afin d'améliorer leur pratique. Au-delà des interventions et travaux, l'internationalisation de la formation dans le cadre d'une formation en alternance (pendant trois semestres sur quatre) est relativement limitée : les étudiants ont des périodes de deux semaines de formation, puis des périodes de 3 à 4 semaines en entreprise.	
		Une absence d'accords de partenariats avec des entreprises du secteur	Conclusion		Des partenariats seraient utiles avec les entreprises qui accueillent régulièrement des alternants (le groupe Crédit Mutuel Arkéa par exemple). Cette stratégie de partenariat est néanmoins à considérer au niveau de l'IAE. L'IAE s'est dotée d'une chargée de relations avec les entreprises. Une de ses missions pourrait être de consolider les relations entre les formations de l'IAE et des entreprises sous forme de partenariat.	
		Un effectif des étudiants au-dessous de la capacité d'accueil initialement prévue pour la période 2017-2019, sans explication dans le dossier	Conclusion		Le master est ouvert pour 23 étudiants, et 5 étudiants supplémentaires hors « voie classique » (en reprise d'études par exemple, ou passage par Campus France). La capacité de 23 étudiants est généralement atteinte ; il reste l'ouverture supplémentaire à 5 étudiants, qui représente une mesure	

					<p>d'adaptation au contexte et à la demande de reprise d'études.</p> <p>De plus, il peut arriver que des étudiants admis ne se présentent finalement pas lors de la rentrée. Il est alors trop tard pour faire appel à la liste complémentaire.</p> <p>Pour pallier ce problème et pour tenir compte de la capacité à trouver un nombre de contrats d'alternance suffisant, il est envisagé de ramener le nombre total à 25 étudiants, en renonçant à la distinction entre les étudiants en formation initiale et ceux qui sont dans une autre situation (reprise d'études, Campus France...).</p>	

Partie pour les mentions :

M MG	Intitulé de la mention	Erreurs factuelles	Indiquer la section : (Finalités- Positionnement dans l'environnement- Organisation pédagogique – Pilotage – Dispositifs d'assurance qualité - Résultats constatés – Autre)	Indiquer la page et le paragraphe	Modification (s) souhaitée (s)	(Partie réservée au HCERES) Prise en compte HCERES
	<b>master CGAO, contrôle de gestion et audit organisationnel parcours MPO, management de la performance et parcours MSI, management du système d'information</b>	La formation n'est pas délocalisée mais possède un partenariat spécifique avec l'École nationale de comptabilité et gestion (ENCG) d'El Jadida, au Maroc, dont les modalités demeurent imprécises.	Analyse- Finalité	1 §2	La formation n'est pas délocalisée et ne possède pas de partenariat avec un autre établissement d'enseignement.	

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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