

## RAPPORT D'ÉVALUATION – MASTER

### **Université de Rennes 1**

Bilan du champ de formations Économie-  
Gestion-Management

---

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

#### **VAGUE B**

Évaluation réalisée sur la base de dossiers déposés le 14/12/2020

Rapport publié le 27/05/2021



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

Serge Rouot, 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 Économie-Gestion-Management et les fiches d'évaluation des formations de deuxième cycle qui le composent.

- Master Comptabilité - Contrôle - Audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Économie et management publics
- Master Finance
- Master Gestion de production, logistique, achats
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management de l'innovation
- Master Management des PME-PMI
- Master Management et administration des entreprises
- Master Marketing, vente
- Master Monnaie, banque, finance, assurance

## Présentation

Le champ *Économie-Gestion-Management* de l'Université de Rennes 1 associe les formations de l'Institut de Gestion de Rennes - Institut des Administrations et des Entreprises (IGR-IAE Rennes) et la Faculté des Sciences Économiques (FSE). Ces composantes ont en premier et second cycles, environ 1500 étudiants à l'IGR-IAE et 3000 étudiants à la FSE dans les domaines de l'économie, de la gestion, du management des entreprises et des administrations.

Le champ *Économie, Gestion, Management* de l'Université de Rennes 1 propose onze mentions de master. Ces onze mentions de master couvrent les principaux domaines des sciences de gestion : *Comptabilité - Contrôle - Audit* (CCA) ; *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO) ; *Économie et management publics* ; *Gestion de production, logistique, achats* (GPLA) ; *Gestion des ressources humaines* (GRH) ; *Finance* ; *Management et administration des entreprises* (MAE) ; *Management de l'innovation* ; *Management des PME-PMI* ; *Marketing, vente* ; *Monnaie, banque, finance, assurance* (MBFA).

Deux masters sont co-accrédités :

- *Management de l'innovation* avec l'Institut Mines-Télécom (IMT) Atlantique Bretagne-Pays de Loire
- *Économie et management public* avec l'École normale supérieure (ENS) de Rennes.

Les masters du champ sont adossés à l'École Doctorale en Gestion et Économie (EDGE, Université de Rennes 1), au Centre de Recherche en Économie et Management (CREM, Unité Mixte de Recherche - UMR CNRS 6211) et à l'Institut de l'Ouest : Droit et Europe (IODE, UMR CNRS 6262).

Le master *Économie sociale et solidaire*, co-accrédité avec l'Université de Rennes 2, n'a pas été intégré dans l'évaluation au moment de la rédaction du rapport.

## Avis global

Le champ *Économie-Gestion-Management* de l'Université de Rennes 1 est large et équilibré. Il repose sur une offre de masters en économie et management complète et bien structurée répondant aux demandes d'un environnement socio-économique particulièrement riche et dynamique.

Le champ *Économie-Gestion-Management* s'appuie sur un environnement recherche particulièrement développé. Il repose notamment sur le rattachement de la plupart de ses enseignants-chercheurs (E-C) à des unités de recherche reconnues. Ainsi, les masters du champ sont adossés à l'École Doctorale en Gestion et Économie EDGE. Les E-C sont rattachés à deux unités mixtes de recherche CNRS : Centre de Recherche en Économie et Management (CREM), et Institut de l'Ouest : Droit et Europe (IODE). Certains parcours entretiennent une collaboration scientifique avec des chercheurs d'autres laboratoires comme le Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LEGO, Équipe d'Accueil EA 2652).

Les masters du champ bénéficient des dispositifs de coopération internationale de l'Université de Rennes 1 et de l'IGR-IAE Rennes avec une mobilité étudiante et enseignante et des partenariats bilatéraux très diversifiés. Plusieurs partenariats avec des universités étrangères donnent lieu à des co-diplomations et plusieurs délocalisations. Ces coopérations originales développées par certains masters sont un atout, sous réserve d'une implication forte des équipes pédagogiques dans la gouvernance des formations délocalisées.

Le champ de formation *Économie-Gestion-Management* propose une diversité de filières, en réponse aux besoins du tissu économique du territoire, en attestent les nombreux partenariats et conventions cadres établis avec la plupart des organisations professionnelles régionales et de bon nombre d'entreprises représentatives de divers secteurs d'activités. Le développement de l'alternance dans certains masters conduit également au renforcement des liens avec les milieux professionnels.

Il existe une cohérence certaine, liée à une homogénéité disciplinaire fondée sur l'économie, la gestion et le management des entreprises et des administrations. Le champ *Économie-Gestion-Management* de l'Université de Rennes 1 a sa place dans l'environnement de l'enseignement supérieur local et régional. Il propose une offre de formation diversifiée et complémentaire, et il réussit à éviter une forme de concurrence externe en développant des collaborations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur de la région : co-accréditations permettant un double diplôme avec l'ENS Rennes et l'Institut Mines-Télécom Atlantique (IMT) ou partenariats avec sept écoles d'ingénieurs du bassin rennais notamment (MAE).

Malgré la persistance d'un portage de formations par des composantes attachées à leurs particularismes et cultures disciplinaires notamment en économie, le champ *Économie-Gestion-Management* atteste de la volonté de dépasser ces pratiques traditionnelles et d'aller vers davantage de collaborations transdisciplinaires.

Enfin, les capacités de coordination et de mutualisation à l'intérieur de l'ensemble des formations existent mais sont à conforter, par exemple au niveau de certaines équipes pédagogiques (Économie et management publics, Management des PME-PMI) ou de la coordination des parcours dans certaines mentions (GPLA). Le projet de Collégium Droit - Économie - Gestion pourrait contribuer à renforcer les capacités de coordination et de mutualisation, sous réserve d'une bonne articulation avec les réunions mensuelles inter-composantes de l'Université de Rennes 1.

Le champ envisage plusieurs perspectives pertinentes : le renforcement de la dimension internationale, le développement de passerelles thématiques avec d'autres organismes de formation, le développement durable et la responsabilité sociale ou la réorganisation des formations en blocs de compétences. Si le champ détaille des perspectives, les formations sont souvent peu explicites sur leurs projets.

## Analyse détaillée

### Finalités

Pour chacune des mentions, la finalité des formations, les objectifs d'apprentissage ainsi que les connaissances et compétences sont explicités et correctement détaillés. La diffusion de ces informations auprès des étudiants est prévue, sans qu'en soient toujours précisées les modalités. Les objectifs des masters sont de former des professionnels dans des métiers ou des secteurs d'activité spécifiques et correspondant aux intitulés des différentes mentions et parcours. Les connaissances et compétences apparaissent pour chaque mention en adéquation avec les objectifs affichés. Les suppléments au diplôme existent.

Les débouchés et l'insertion professionnelle sont renseignés. Ils apparaissent en cohérence avec les objectifs et les contenus de chaque formation, et également avec les fiches du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). Les débouchés témoignent d'une adéquation, en particulier au niveau local, avec les attentes du milieu professionnel, et avec le positionnement de chaque formation. La possibilité d'une poursuite en doctorat existe bien dans la plupart des mentions, mais n'apparaît pas toujours clairement.

### Positionnement dans l'environnement

Les formations sont bien positionnées dans leur environnement local, régional et national. Les masters du champ existent ailleurs en France, mais l'Université de Rennes 1 a pu en développer plusieurs de manière spécifique, soit en co-accréditation permettant un double diplôme (*Économie et management publics* avec l'ENS Rennes, *Management de l'innovation* avec l'IMT, quatre parcours du master *Management et administration des entreprises* (MAE) avec sept écoles d'ingénieurs du bassin rennais), soit avec des labels spécifiques (par exemple, parcours des masters GPLA, GRH et MAE), soit en cohérence avec les autres offres de formation proches (CCA ; *Management de l'innovation*) ce qui leur donne une spécificité et une attractivité certaines. Les formations potentiellement concurrentes localement sont identifiées (sauf *Finance* et *Marketing, vente*) sans forcément être toujours analysées. L'attractivité est alors assurée par un recrutement différent (*Management des PME-PMI*, parcours en alternance du master MBFA) ou par une offre de parcours sensiblement différente (parcours *Franchise et réseaux* du master *Marketing, vente* ; *Orientation systèmes d'information* dans CGAO). D'une manière générale, l'Université de Rennes 1 semble être en mesure de tirer parti de son environnement local et régional dans les domaines Économie, gestion, management.

Les masters du champ sont adossés principalement à deux unités de recherche (CREM et IODE) et pour certains parcours au LEGO. La poursuite d'études en doctorat n'est qu'un débouché très marginal pour ces masters, mais en deuxième année les étudiants peuvent suivre le Diplôme Universitaire (DU) Recherche commun à toutes les mentions de la composante de formation. Une possibilité de master recherche serait plus conforme aux textes règlementaires qu'un DU. Certains masters (dont *Finance*, *Économie et management publics*) proposent un parcours en anglais visant la poursuite d'études en doctorat. Les parcours peuvent s'appuyer sur les chaires de recherche et de formation de la Fondation Rennes 1.

Les masters ont développé de nombreux liens avec les acteurs socio-économiques de leur champ (informations non disponibles pour GPLA et *Économie et management publics*), avec des intervenants professionnels et des structures partenaires. Certains bénéficient de leur ancrage avec l'IGR-IAE Rennes, qui a une association d'alumni, une fondation pour les mécénats, un service Carrières et stages. Les partenaires professionnels mentionnés sont tout à fait pertinents au regard de chaque master. Cependant, les conventions semblent rarement formalisées (sauf MBFA et CCA). Plusieurs masters sont aussi ouverts en formation continue et en apprentissage (dont CCA, CGAO, *Finance*, *GRH*, *Marketing, vente*).

Les masters du champ bénéficient de nombreux partenariats bilatéraux et des dispositifs de coopération internationale de l'Université de Rennes 1 et de l'IGR-IAE Rennes (mobilité étudiante et enseignante dans le

cadre d'ERASMUS). Cependant, les mobilités sont peu activées. L'ouverture à l'international est présente dans les masters, mais doit parfois être plus développée au regard des métiers visés (GPLA). Plusieurs sont en co-diplomation, avec des universités étrangères. Les coopérations originales développées par certains masters sont un atout (MAE proposant six doubles diplômes, 4 formations délocalisées, et une spécialisation rare, avec 8 universités japonaises).

### **Organisation pédagogique des formations**

Les formations ont une structure conforme aux attendus et respectent le principe de spécialisation progressive. Elles sont construites autour de 4 semestres (sauf MAE proposé en un an), avec une mutualisation importante des cours en M1 et une spécialisation en parcours différenciés en M2 répondant à des problématiques propres à chaque mention. Le système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) prévaut. La plupart des formations introduit l'approche par compétences mais l'intégration formelle reste très variable d'une mention à l'autre, se limitant souvent à une déclinaison de la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). À l'exception du master GRH, la structuration en blocs de compétences est peu développée. La poursuite en doctorat est généralement possible mais n'est pas privilégiée par ces formations visant une insertion professionnelle immédiate.

La professionnalisation est globalement très présente dans l'ensemble des formations. Une majorité est ouverte à la formation continue et/ou à l'alternance. Des périodes de stage et d'immersion en entreprise sont prévues dans chaque mention et parcours, en M1 et en M2. La préoccupation pour l'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières est peu documentée. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est globalement peu développée.

Plusieurs mentions font état de modules spécifiques de préparation à l'immersion professionnelle. La professionnalisation est également assurée par l'intervention d'enseignants issus du monde professionnel, assurant un ancrage correct dans le tissu économique local et correspondant aux spécificités des mentions et des parcours. Leur proportion dans les équipes pédagogiques est généralement plus importante en M2 qu'en M1, conformément au processus de spécialisation progressive. Plusieurs formations bénéficient d'un soutien important du tissu professionnel et associatif local sous formes de parrainages (notamment à travers la Fondation Rennes 1), de conférences, de visites d'entreprises et d'études de cas réels.

La formation à et par la recherche demeure relativement secondaire et inégale selon les mentions. Elle n'est souvent évoquée qu'au travers du statut d'EC d'une partie des enseignants et par la mention d'un mémoire de fin d'étude, qui parfois ne se différencie pas clairement d'un rapport de stage peu problématisé. Certaines formations font toutefois état d'un module d'introduction à la recherche et de méthodologie, ce qui mérite d'être généralisé à l'ensemble des formations du champ.

Si aucune des formations du champ n'est spécifiquement orientée vers l'international, l'internationalisation est présente sous plusieurs formes, par exemple avec un parcours ou même plusieurs parcours à dimension internationale (MAE). L'ensemble des formations inclut l'apprentissage d'une langue étrangère, la plupart du temps l'anglais, au travers de modules de langue, parfois orientés vers la préparation à un test officiel de type *Test of English for International Communication* (TOEIC). À l'exception des parcours en anglais, certains cours de spécialité sont parfois dispensés en anglais mais cela ne concerne que quelques mentions et reste marginal. Enfin, la mobilité internationale est souvent mentionnée comme une possibilité pour les étudiants, mais dans les faits elle n'est que peu actionnée.

Certaines formations comportent une internationalisation de leur programme au travers de délocalisations. Cependant, il est regrettable que la quasi-totalité d'entre elles ne fournisse que trop peu d'informations concernant les profils des équipes pédagogiques impliquées et les conditions et contenus des enseignements, ainsi que les modalités de leur validation.

Les pratiques pédagogiques s'appuient sur un recours au numérique traditionnel et attendu, au travers notamment de l'espace numérique de travail et d'un accès aux bibliothèques et bases de données en ligne. Des outils et formations à des logiciels plus spécifiques en lien avec les questions propres aux mentions sont rarement mentionnés, ce qui est dommage au regard de la forte numérisation des métiers visés par certains masters (notamment CCA, GPLA, *Management des PME-PMI*).

La sensibilisation des étudiants à l'intégrité scientifique et à l'éthique demeure très peu documentée, elle ne semble pas faire l'objet d'un programme spécifique et se résume souvent à un recours à un logiciel anti-plagiat.

### **Pilotage des formations**

Les équipes pédagogiques sont clairement identifiées et souvent présentées aux étudiants lors d'une réunion de prérentrée. Elles se composent d'E-C et de professionnels en concordance avec le milieu professionnel

auquel destine la formation, avec une réserve pour le master *Économie et management publics* (aucun E-C en sciences de gestion) et le master *Management de l'innovation* (1 seul E-C en sciences de gestion). Les interventions des professionnels sont importantes, surtout en master 2. Le lien avec le milieu professionnel est évidemment encore plus soutenu pour les masters ouverts en apprentissage. La structuration en blocs de compétences est, la plupart du temps, absente des formations (sauf pour GRH). Certaines formations affirment travailler à combler cette lacune pour la rentrée prochaine (par exemple MBFA).

Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe pédagogique sont clairement définis. La plupart du temps, les formations disposent de moyens administratifs et pédagogiques dédiés (secrétariat, salles informatiques, bibliothèque...). Si les conseils de perfectionnement existent pour chaque formation, leur composition n'est pas toujours connue. Ils satisfont en général à l'exigence d'une représentation des étudiants, des enseignants, des professionnels et du personnel administratif. Ils se réunissent une fois par an, mais leurs modalités de fonctionnement sont trop rarement précisées et, de façon récurrente, l'absence de compte-rendu ne permet pas d'identifier les bilans et les améliorations apportées ou envisagées. En ce qui concerne les délocalisations, le pilotage de la formation est très clairement identifié et offre des garanties de qualité uniquement pour le master CCA (qui bénéficie d'une double délocalisation à Fès et à Casablanca). À l'inverse, l'information est très lacunaire notamment pour la composition des équipes pédagogiques, les modalités de pilotage pour un certain nombre de masters délocalisés (CGAO ; Finance ; MBFA).

À de rares exceptions près (parcours franco-tchèque du master *Économie et management publics* ; parcours Trésorerie du master *Finance*), les modalités de contrôle des connaissances sont explicites, en conformité avec les attendus. Les ECTS sont conformes à la réglementation. Le principe de la seconde chance est respecté. Un dispositif d'aide à la réussite est mis en place au niveau de l'Université pour tous les étudiants de master. Il repose sur une semaine complète dédiée à l'insertion professionnelle organisée par le service orientation et insertion entrepreneuriat en direction des différentes composantes de l'Université de Rennes 1. La reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant sont peu mentionnées, mais il existe dans le master GRH la possibilité pour les étudiants engagés dans la vie associative de s'inscrire à une unité d'enseignement optionnelle.

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

Les effectifs et les différents régimes d'inscription des étudiants sont clairement identifiés avec un bémol relatif aux délocalisations. Les présentations sont parfois inégales dans le degré de détail sur certains éléments comme le processus de recrutement et sa communication. Si des tableaux de bord sont établis pour suivre et rendre compte de la réussite des étudiants, ces derniers ne sont pas toujours commentés. À l'inverse, le devenir des diplômés est en général analysé. L'Observatoire du Suivi, de l'Insertion Professionnelle et de l'Évaluation (OSIPE) de l'Université de Rennes 1 réalise les enquêtes à 30 mois assez complètes : taux d'insertion professionnelle, salaire moyen, localisation des emplois, satisfaction des étudiants quant à leur emploi, type de poursuite d'études. Cependant, ces enquêtes ne permettent pas de connaître la nature des emplois occupés ni leur adéquation avec les objectifs des formations. En complément, les composantes réalisent des enquêtes à 6 et 12 mois.

La grande majorité des éléments relatifs à l'autoévaluation se réfèrent à des dispositifs déployés au niveau de la composante ou de l'Université. L'IGR-IAE, membre du réseau des IAE, est certifiée Qualicert (certification de la qualité des services). Il est noté à cet effet l'appui que peut constituer une bonne structuration du réseau des anciens étudiants (IGR Alumni). Un processus d'amélioration continue (dont le questionnaire d'évaluation des enseignements) fait partie intégrante du dispositif d'évaluation des formations mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité de l'Université de Rennes 1, dont les résultats peuvent être exploités par master et/ou par parcours en conseil de perfectionnement. Il est cependant regrettable de constater, de manière récurrente, une généralité du propos et une absence de documents (compte-rendu du conseil de perfectionnement, enquêtes de satisfaction, principales actions suscitées par ces derniers) qui auraient permis de rendre compte plus précisément de la démarche analytique.

### **Résultats constatés**

Concernant les effectifs et leur évolution, on notera que l'analyse des données quantitatives ne fait pas l'objet d'une attention renforcée pour chacune des mentions. Si l'attractivité est globalement satisfaisante, les effectifs des parcours au sein d'un même M2 souffrent parfois d'une grande disparité (très faibles effectifs dans le parcours MEJ en MAE, et 2 parcours des masters : *Marketing, vente, Management de l'innovation*). Sauf exception (un parcours du master *Économie et management publics*), les taux de réussite sont tout à fait satisfaisants : de 80 à 100%.

En ce qui concerne le devenir des diplômés, la plupart des masters fournissent uniquement le tableau de bord qui ne mentionne que le taux d'insertion professionnelle sans informations relatives aux types de contrats, de postes ni à leur localisation. Tous les masters ont de très bons taux d'insertion, dépassant généralement 90% et

atteignant parfois 100% dans un délai dépassant rarement l'année de sortie, voire étant souvent de moins de 3 mois.

Concernant la poursuite d'études, toutes les mentions présentées indiquent une poursuite d'études très marginale dans un autre master 2 ou en doctorat, en cohérence avec la finalité de ces formations visant une insertion professionnelle immédiate.

## Conclusion

### Principaux points forts

- Place importante de la professionnalisation
- Ancrage fort dans l'environnement économique
- Bonne attractivité, taux de réussite et d'insertion professionnelle élevés
- Partenariats à l'international

### Principaux points faibles

- Information lacunaire pour les masters délocalisés (à l'exception de CCA)
- Absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans certains masters très orientés vers le management
- Absence d'alternance dans certaines formations
- Faiblesse de la formation à la recherche et de la poursuite d'études en doctorat
- Analyse qualitative de l'insertion professionnelle peu documentée

### Recommandations

Les formations du champ *Économie-Gestion-Management* de l'Université de Rennes 1 présentent des objectifs scientifiques et professionnels cohérents avec les attentes des entreprises et organisations. Le contenu des formations est également en adéquation avec ces objectifs. Le bon ancrage dans l'environnement socio-économique de la région doit être maintenu et développé. Le champ de formation *Économie-Gestion-Management* est performant, en attestent un nombre élevé de candidatures, de bons taux de réussite et une forte insertion professionnelle de ses diplômés.

Cependant, à l'exception du master CCA, il convient de mettre en œuvre un dispositif visant à améliorer l'information des étudiants et à garantir la qualité du pilotage et des équipes pédagogiques pour les masters délocalisés. Il apparaît prioritaire de renforcer les équipes pédagogiques en enseignants chercheurs en sciences de gestion dans certaines formations, particulièrement dans le master *Économie et management publics* et le master *Management de l'innovation* portés par la FSE. Une place plus importante de la recherche et une meilleure visibilité des possibilités de poursuite d'études en doctorat seront bénéfiques et pourront renforcer l'attractivité des études doctorales. Afin de capitaliser sur les bonnes pratiques, il serait intéressant de généraliser l'accès à une certification en langue étrangère à l'ensemble des étudiants du champ, et d'harmoniser les enquêtes d'insertion.

## Points d'attention

Aucune formation du champ *Économie-Gestion-Management* n'est problématique. Cependant, des points d'attention transversaux doivent être signalés, notamment : l'information lacunaire sur les masters délocalisés, le faible nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans certaines équipes pédagogiques qui relèvent de la FSE, la faiblesse de la formation à la recherche et de la poursuite d'études en doctorat.

## Fiches d'évaluation des formations

# MASTER COMPTABILITÉ CONTRÔLE AUDIT

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA) de l'Université de Rennes 1 est une formation en deux ans à vocation professionnalisante et visant à former des cadres des métiers du chiffre au sein de cabinets d'expertise-comptable, d'audit et d'entreprises, mais aussi à l'obtention du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG). La mention fonctionne sur un seul parcours, lequel est ouvert en formation initiale, en formation par alternance, en formation continue, et en délocalisé. Les trois premiers régimes se déroulent en présentiel sur le site de l'Institut de gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE) de Rennes, tandis que le master délocalisé se déroule sur deux sites au Maroc, à Casablanca et à Fès.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation, les connaissances et compétences sont clairement définis. L'appartenance au réseau des masters *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA) via l'association France master CCA, tout comme l'alignement sur le programme du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG), rassurent quant à la communication de ces éléments aux différentes parties prenantes. Il existe un supplément au diplôme qui précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant.

Les débouchés, en adéquation avec le niveau master dans le domaine, sont clairement exprimés et illustrés au sein des fonctions des métiers du chiffre (expert-comptable, auditeur, commissaire aux comptes, directeur financier, contrôleur de gestion, etc.). La formation est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP).

### Positionnement dans l'environnement

Le master *Comptabilité contrôle audit* (CCA), comme tous les masters CCA de France (une trentaine), connaît un positionnement spécifique. En effet, par l'appartenance à l'association France master CCA, il participe d'une cartographie nationale très bien identifiée. En cela, l'équipe exprime parfaitement sa situation et la relative proximité des masters CCA de Université d'Angers, de l'Université de Bretagne Occidentale (Brest), de l'Université de Bretagne Sud (Vannes), de l'Université du Mans, et de l'Université de Nantes. Cette coexistence étant ancienne, le positionnement apparaît très pertinent.

La formation est adossée à l'École Doctorale en Gestion et Economie (EDGE, Université de Rennes 1) et au Centre de Recherche en Économie et Management (Unité Mixte de recherche UMR CREM CNRS). Les axes transversaux de recherche permettent aux enseignants-chercheurs intervenants au sein du diplôme de s'y inscrire.

Outre les nombreuses relations de sa composante d'appartenance (IGR-IAE Rennes), il est apprécié que le master CCA soit proche du milieu socio-professionnel de sa spécialité : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes (CRCC) de Bretagne, Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables de Bretagne et Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC), cette dernière relation étant formalisée par une convention. On notera également la participation de l'équipe dans des instances circonstanciées : DSCG, Diplôme d'expertise comptable (DEC), commissions.

Outre les 78 accords de coopération internationale et les six accords de doubles diplômes de la composante IGR-IAE Rennes, il faut souligner d'une part la coopération avec le Master of Business Administration (MBA)

Comptabilité de l'Université de Laval au Québec autour d'une co-diplomation, et d'autre part la double délocalisation au Maroc avec les partenaires IGA et Institut supérieur du génie appliqué - ISGA (Casablanca et Fès).

## Organisation pédagogique de la formation

Le master CCA est conçu en cohérence avec sa fiche RNCP. Composé de 4 semestres, il met en œuvre l'*European Credits Transfer System* (ECTS) qui favorise la mobilité étudiante. S'il paraît parfaitement adapté aux différents projets professionnels, il ne s'inscrit pas dans une perspective master-doctorat, mais plutôt master-DEC (Diplôme d'Expertise-Comptable).

Tous les régimes sont proposés (formation initiale, formation par alternance, formation continue), la mention est adaptée à tous les profils d'étudiants et notamment tout au long de la vie. Les questions de l'accueil des publics à contraintes particulières ou de la validation des acquis de l'expérience (VAE) / validation des études supérieures (VES) ne sont pas abordées, ce qui est dommage.

La formation suit un référentiel de compétences, que l'équipe expose clairement, appuyé sur la fiche RNCP et qui fait écho à celui du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG). Il n'est pas exprimé l'existence d'éventuelles modalités pédagogiques diversifiées.

La démarche scientifique n'occupe pas une place prioritaire (il n'apparaît pas, par exemple, de cours d'initiation *ad hoc*), et il faut compter en la matière sur les cours réalisés par les enseignants-chercheurs (qui sont susceptible d'y diffuser des références circonstanciées) mais aussi, et surtout, sur la réalisation d'un mémoire de fin d'études (avec problématisation) pour voir des éléments de formation par et à la recherche. Cette place non prioritaire de la recherche s'explique par l'orientation DEC et non Doctorat.

Par son inscription dans un référentiel reconnu (DSCG), son appartenance à une composante fortement en lien avec le milieu socio-professionnel (IGR-IAE Rennes) et ses longues périodes en entreprise (stages de 3 à 4 mois en M1 et de 4 à 6 mois en M2 pour les FI et FC, *a fortiori* en FA), le master permet incontestablement d'acquérir des compétences utiles à l'insertion professionnelle. De plus, la semaine « parcours Travail & Carrière » permet de mettre en relation étudiants et professionnels du domaine.

Concernant la préparation des étudiants à l'international, le master CCA offre tout d'abord des enseignements d'anglais et des tests d'anglais (mais aussi espagnol, allemand et chinois) sur sa composante. Au-delà, plus spécifiquement, il propose opportunément une co-diplomation avec le MBA de Comptabilité de l'Université de Laval, Canada. Il est indiqué que certains cours sont en anglais, sans préciser lesquels et leur volume horaire. Du fait de l'alignement fixé sur le référentiel DSCG, il n'y a pas de mobilité entrante ou sortante. Il faut rappeler aussi la double délocalisation au Maroc (Casablanca et Fès), dont il est apprécié l'expression détaillée (maquettes complètes avec les ECTS, les intervenants, etc.). L'équipe indique notamment que cette délocalisation a fait d'une attention particulière afin de veiller au respect des exigences liés au master CCA ; la délivrance des dispenses DSCG lui a donc été accordée.

Le numérique occupe une place d'un format classique et attendu : un ensemble de ressources en ligne (bibliothèques, base de données) et un espace numérique de travail (Moodle). Il n'est pas indiqué l'usage de logiciel spécifique au domaine, ce qui est gênant pour ce type de formation.

Les étudiants sont sensibilisés à l'intégrité et à l'éthique par un système d'affichage des codes de bonne conduite, et par l'emploi du logiciel anti-plagiat Compilatio pour leurs travaux.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est variée qualitativement (enseignants, enseignants-chercheurs, professionnels) et quantitativement (nombreux intervenants). Sauf pour la formation en apprentissage (volume d'heures souvent non complété), l'indication des intervenants et des volumes permet d'apprécier la part des enseignements confiés à des intervenants extérieurs : entre environ 30 et 40% en M1 et entre 20 et 40% en M2 pour la formation dispensée à Rennes, de l'ordre de 30% pour le M délocalisé à Casablanca, et environ 20% pour le master délocalisé à Fès. Ces éléments montrent un volume significatif d'intervenants extérieurs dont les fonctions

(notamment avec la présence marquée d'Experts-comptables, commissaires aux comptes, avocats) sont en cohérence avec les objectifs du diplôme.

Le master est piloté par un responsable de mention, et deux responsables pour chacune des modalités de formation (FI, FA, FC). Un conseil de perfectionnement annuel réunit les parties prenantes (enseignants, administratifs et représentants étudiants). Il faut ici regretter de ne pas disposer d'un compte rendu, ni de commentaires qui permettraient de comprendre la réalité du fonctionnement (ordre du jour, documents à dispositions, réflexions, etc.) de ce conseil. Et ce, même s'il est précisé qu'une réunion annuelle supplémentaire de l'équipes complète le dispositif.

Les modalités de contrôle des connaissances (MCC) répondent à tous les attendus en la matière et sont notamment en cohérence avec la formation, avec des ECTS et des règles de compensation explicites. Sont précisées les compositions de jury et les modalités de communication par voie électronique de tous les éléments afférents. Le principe de la seconde chance est respecté avec la présence d'une deuxième session.

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

Les effectifs et les différents régimes sont clairement identifiés et ceci à l'aide d'un tableau de bord complet. La seule imprécision en la matière tient à la double délocalisation pour laquelle il faut composer avec la nationalité des étudiants pour suivre les effectifs (sans donc pouvoir avoir le détail des sites Casablanca et Fès). Par contre, peu de choses permettent de juger du processus de recrutement et de sa communication. Tout juste sait-on que les jurys *ad hoc* sont composés des responsables des différents régimes.

Au sein du même tableau de bord, la réussite des étudiants est exposée, uniquement par mention (M1 et M2 et non au niveau des régimes ou localisation) et sans commentaires qui permettraient d'en apprécier l'analyse.

Le master fournit uniquement les résultats des études à 30 mois réalisées par l'observatoire du suivi de l'insertion professionnelle des étudiants (OSIPE).

Le processus d'amélioration continue existe et est mis en place à deux niveaux. D'une part au niveau de la composante IGR-IAE Rennes par la certification Qualicert laquelle audite notamment l'auto-évaluation interne ; d'autre part au niveau de la mention qui organise un conseil de perfectionnement avec l'intégralité des parties prenantes. Là encore, un propos général est mené (expliquant tout ce qui est fait) alors que l'absence des éléments correspondants (compte-rendu du conseil de perfectionnement, des enquêtes de satisfaction, etc.) ne permettent pas d'évaluer la réalité du fonctionnement.

### **Résultats constatés**

En moyenne, pour les trois années (2017-2018 à 2019-2020), la mention comporte une centaine d'étudiants en M1 et près de 150 en M2. Une soixantaine en M1 et une centaine en M2 sont en formation initiale, près d'une trentaine en M1 et de 25 en M2 sont en formation par alternance, un peu plus d'une dizaine en M1 et d'une vingtaine en M2 sont en formation continue. Les données montrent une stabilité des effectifs.

L'attractivité est très bonne avec un taux de sélection d'environ 20% en M1 et de 75% en M2, ces chiffres de la seconde année s'expliquant par le caractère tubulaire de la formation. Les taux de réussite sont très bons pour les années 2017-18 et 2018-19 avec en moyenne, 93% en M1 et 82% en M2. L'équipe évoque (sans que cela puisse être vérifié sur les tableaux) un taux de réussite à 100% en local et moindre en délocalisé. Cependant, il faut regretter fortement que les chiffres exceptionnels de 2019-2020 ne soient pas commentés, à savoir 27 abandons ou réorientations en M1, soit plus d'un quart de la promotion.

Pour les diplômés 2015/2017, le taux d'insertion professionnelle est en moyenne de 98%. Les poursuites d'études sont anecdotiques (de 1 à 4), ce qui apparaît en conformité avec la finalité professionnelle du diplôme.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une formation très professionnalisante avec de forts partenariats
- Des modalités de formation variées (FI, FA, FC)
- Une internationalisation portée par un double diplôme et une double délocalisation de la formation à l'étranger

### Principaux points faibles :

- Un usage du numérique peu développé au regard de la forte évolution du numérique dans les métiers du chiffre
- Une place réduite de la recherche

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Comptabilité, contrôle, audit* présente plusieurs points forts : son excellente insertion professionnelle , ses partenariats avec les milieux socio-professionnels et l'association France Master CCA, et son ouverture à l'international. Cependant, la formation gagnerait à donner plus de place à la recherche, et surtout à développer le numérique compte tenu de la forte digitalisation dans les métiers de l'expertise comptable et de l'audit.

# MASTER CONTROLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* - CGAO parcours *Systèmes d'information et contrôle de gestion* a pour vocation de former aux métiers de contrôleur de gestion, de consultant en système d'information, ou encore d'utilisateur averti d'un système de gestion intégré dans des entreprises privées ou d'autres organisations. La spécialisation en contrôle de gestion est complétée par une compétence en système d'information. Ce master propose quatre modalités pédagogiques : la formation initiale, la formation continue, la formation en apprentissage ainsi qu'un parcours délocalisé au Maroc. Pour les trois premières modalités, les enseignements sont dispensés à l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE) de Rennes.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation, les métiers visés ainsi que les connaissances à acquérir sont clairement explicités auprès des étudiants et des autres parties prenantes. Le contenu de la formation est divisé en blocs de compétences tels que définis par les référentiels métiers (Répertoire national des certifications professionnelles - RNCP). Les métiers visés demeurent dans le périmètre du contrôle de gestion et du management des systèmes d'information correspondant au référentiel national des masters CGAO : contrôleur de gestion, contrôleur de gestion industriel, responsable du reporting, responsable administratif et financier pour le volet contrôle de gestion ; maître d'ouvrage (MOA) et assistant à maître d'ouvrage (AMOA) ; directeur de projet ou coordinateur de projet, consultant en système d'Information et en système décisionnel (Business Intelligence), directeur des systèmes d'Information (DSI), et auditeur interne en système d'information pour le volet système d'information.

### Positionnement dans l'environnement

Il existe des formations similaires dans la proche région avec le master CGAO de l'Université de Bretagne Occidentale, celui de l'Université de Bretagne Sud et les masters CGAO et Management des Systèmes d'Information (MSI) de l'Université de Nantes.

Sur le plan de la recherche, le master CGAO s'appuie sur les activités de recherche du Centre de Recherche en Economie et Management (CREM, Unité Mixte de Recherche, CNRS), plus particulièrement des pôles : « Organisations, Réseaux, Numérique » (ORN) et « Risques, Responsabilités, Comportements » (R2C).

Ouvert à l'apprentissage et à la formation continue, le master CGAO évolue dans le contexte global de l'IGR-IAE Rennes qui se caractérise par la richesse de ses partenariats avec le milieu socio-économique et institutionnel : présence dans l'équipe pédagogique de professionnels, proposition de stage aux étudiants et de contrat d'alternance, organisation par l'association IGR Alumni de rencontres avec les praticiens, mécénat auprès de la Fondation IGR-IAE. Compte tenu de la compétence en système d'information très développée au sein de la mention CGAO, cette dernière bénéficie de collaborations privilégiées avec les praticiens spécialistes des Progiciels de Gestion Intégrée (ERP) et d'un partenariat avec la société Valais-Wallis qui entretient divers systèmes SAP (leader de l'ERP) opérationnels en collaboration avec SAP Suisse.

Le master CGAO participe aux dispositifs d'échanges internationaux proposés dans le cadre de l'IGR-IAE (78 accords de coopération internationale). En outre, la mention CGAO est proposée à l'Institut supérieur du Génie Appliqué (IGA) de Casablanca depuis 2010.

## Organisation pédagogique de la formation

Le master CGAO propose en M1 et M2 quatre modalités pédagogiques : en formation initiale, en formation continue, en apprentissage et un parcours délocalisé au Maroc. La structure de la formation permet une spécialisation progressive. Rien n'est précisé quant aux modalités d'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportif de haut niveau, etc.) et procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Le master est décomposé par compétences en lien avec la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de la formation au travers de compétences transversales et de compétences disciplinaires.

La rédaction d'un mémoire en fin de cycle permet de vérifier l'acquisition par les étudiants des compétences scientifiques de problématisation, de revue de la littérature théorique, de collecte de données, d'analyse en lien avec le thème retenu.

La professionnalisation est très développée au travers d'une part, d'un stage ou d'une alternance, et d'autre part, de projets. Pour la formation initiale, la durée de stage est de 2 à 4 mois pour les M1, et de 4 à 6 mois pour les M2. En formation continue, une partie des étudiants ont le statut de stagiaires. Ces derniers doivent effectuer un stage d'une durée minimale de 3 mois. De même, les étudiants relevant du partenariat délocalisé au Maroc doivent effectuer un stage d'une durée minimale de 2 mois en M1 et de 3 mois en M2. Quant aux étudiants apprentis, les périodes en entreprises ou institutions sont assimilées au stage. Concernant les projets, ils constituent un élément important de la pédagogie en M2 tant pour la formation initiale que pour la formation continue ainsi qu'en apprentissage. Par ailleurs, la participation de nombreux professionnels aux enseignements académiques conforte la professionnalisation. Il est à noter l'organisation de manifestations ou d'actions tels que le parcours Travail et Carrière, la journée Simulation Recrutement, le Forum Entreprises qui contribuent au développement de la professionnalisation.

La préparation à l'international est intégrée par le biais de cours d'anglais obligatoires en M1 pour la formation initiale (40h) et formation continue (36h). Au delà d'une information très générale de cours dispensés en anglais à l'IGR-IAE, les documents fournis n'indiquent pas de cours disciplinaires dispensés en anglais. Dans le cadre de l'IGR-IAE Rennes, les étudiants ont l'opportunité 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 (dont Bases de Données, MySQL, Progiciel SAP, outils décisionnels Business Objects, QlikView). Dans le cadre plus spécifique de la mention CGAO, chaque cours bénéficie d'un dispositif en ligne via la plateforme Moodle, constituant divers environnements d'apprentissage médiatisé autour de contenus et d'activités pédagogiques.

L'Université est dotée d'un logiciel anti-plagiat. La formation sensibilise les étudiants à travers des cours et des cas à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

## Pilotage de la formation

La participation de professionnels (en incluant les trois professeurs des universités associés - PAST dont un consultant Systèmes d'information) et un ingénieur développement) aux enseignements représente respectivement 33% pour la modalité pédagogique formation continue et 25% pour la modalité pédagogique formation initiale. Leur niveau de compétence et de responsabilité est en cohérence avec la formation. L'équipe pédagogique, adaptée à la formation, est mobilisée à l'approche par compétences. Les universitaires composant l'équipe pédagogique relèvent essentiellement des sciences de gestion. Seul un maître de conférences spécialisé en Informatique et intervenant uniquement en première année de master est à relever. La composition de l'équipe pédagogique de la formation délocalisée au Maroc n'est pas fournie.

Le pilotage est assuré par des enseignants chercheurs (2 pour les modalités FI et FA, 1 pour la modalité FC). La formation dispose des moyens administratifs et pédagogiques nécessaires au bon déroulement de la formation. Les jurys de fin de semestre sont l'occasion de faire le point sur les formations et de discuter d'éventuelles propositions d'amendements ensuite étudiées en conseil de perfectionnement. Ce dernier, composé de l'équipe pédagogique et des représentants étudiants, se réunit une fois par an pour faire le bilan de l'année

écoulée et évoquer les éventuelles pistes d'amélioration. La présence de rapports de ce conseil serait la bienvenue pour identifier les bilans ainsi que les améliorations apportées ou envisagées. Les modalités de pilotage de la formation délocalisée au Maroc ne sont pas explicitées, ce qui ne permet pas d'en apprécier la qualité.

L'évaluation des connaissances et des compétences pratiquée au sein du master CGAO est classique et tient compte de la compétence visée; les modalités, portées à la connaissance des étudiants, respectent le principe de seconde chance.

### **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 (Rennes et Casablanca). Un suivi des étudiants est effectué par le responsable pédagogique (départs vers d'autres universités, année de césure...). La formation connaît la réussite des étudiants ainsi que le devenir des diplômés (situation, salaire moyen, statut de l'emploi, lieu d'exercice de la fonction, délai d'obtention du premier emploi, adéquation de l'emploi à la formation).

Les enseignements sont évalués tout au long de la formation par le biais de questionnaires auto-administrés en ligne adressés aux étudiants. 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.

### **Résultats constatés**

Concernant l'attractivité, pour le M1 (toutes modalités pédagogiques confondues) le nombre de candidats en 2019 est 358 dossiers avec un taux de sélection proche de 20% et 56 étudiants inscrits. Pour les M2 (toutes modalités pédagogiques confondues) le nombre de candidats en 2019 est de 144 dossiers avec un taux de sélection proche de 60% et 93 étudiants inscrits. Sur les 3 dernières promotions, les effectifs varient entre 56 et 71 en M1, 73 et 93 en M2. Aucune explication n'est donnée pour ces effectifs très variables.

Pour l'année universitaire 2019-2020, le taux de réussite (toutes modalités pédagogiques confondues) est proche de 88% tant en M1 qu'en M2.

Les résultats de l'enquête sur le suivi des diplômés, avec un taux de réponse excellent (96%), montrent une forte insertion professionnelle (96%): en quasi totalité en contrat à durée indéterminée (85%) et un délai d'embauche inférieur à un mois (81%), avec un salaire annuel moyen légèrement supérieur à 32000 €. 44% des diplômés ont une insertion professionnelle locale et 27% dans le « Grand Ouest » hors Bretagne. Les emplois occupés par les diplômés ne sont pas mentionnés. Aucune poursuite d'étude n'est constatée.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Très bon ancrage territorial
- Fortes compétences développées en systèmes d'information
- Très bonne insertion professionnelle

**Principaux points faibles :**

- Un manque d'information sur le pilotage et l'équipe pédagogique de la formation délocalisée au Maroc
- Concurrence régionale forte
- Pas d'enseignement dispensé en anglais malgré un environnement de l'IGR-IAE Rennes extrêmement propice sur ce point

**Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master CGAO est une formation professionnalisante bien ancrée dans son environnement socio-économique. Malgré une concurrence régionale proche, le master offre une compétence très développée dans les systèmes d'information qui la singularise. La dimension recherche et l'ouverture à l'international pourraient être renforcées, notamment avec des enseignements dispensés en anglais. Il conviendrait de mieux préciser les modalités du partenariat avec l'IGA de Casablanca pour garantir la qualité du diplôme universitaire national délivré à l'étranger.

# MASTER ÉCONOMIE ET MANAGEMENT PUBLICS

## Établissements

Université de Rennes 1, Ecole Normale Supérieure (ENS) Rennes

## Présentation de la formation

Le master *Économie et Management publics* (EMP), co-accrédité avec l'École Normale Supérieure (ENS) de Rennes, a pour objectif de former des cadres aux métiers de l'évaluation des politiques publiques, des finances locales et du développement économique territorial. Outre un tronc commun, il propose cinq parcours, les deux premiers dès la première année de master (M1), les trois autres en deuxième année (M2) : Ingénierie, management et évaluation des politiques publiques (IMEPP) ; Master franco-tchèque d'administration publique (MFTAP) ; International Master in Public Finance (IMPF) en anglais ; Métiers de la formation en économie et gestion, Ingénieur de la E-formation (MFEG Ingénieur) ; Métiers de la formation en économie et gestion, Concours E-Learning (MFEG Concours). Tous les parcours du master sont dispensés en formation initiale ; les étudiants des deux parcours MFEG Ingénieur et MFEG concours relèvent en quasi totalité du régime de la formation continue. Les enseignements de ce master sont dispensés à l'Université de Rennes 1. Le parcours MFEG est en Formation Ouverte et à distance (FOAD), avec des enseignements présentiels et distanciels, synchrones et asynchrones.

## Analyse

### Finalité de la formation

L'explicitation des objectifs scientifiques et professionnels est claire et montre le positionnement de cette formation master dans le domaine de l'économie et du management publics. Les connaissances et les compétences à acquérir ainsi que les métiers visés sont bien explicités, connus des étudiants et autres parties prenantes, et cohérents avec le contenu de la formation.

L'objectif du master est une insertion professionnelle, à travers cinq parcours qui offrent des spécialisations vers l'emploi en secteur privé et public, voire les organisations internationales pour le parcours IMPF. Le parcours MFTAP forme des cadres supérieurs pour le secteur public de pays d'Europe de l'Est et francophones, ainsi que les institutions européennes.

Cette formation fait l'objet d'une co-accréditation avec l'ENS Rennes. Elle n'est pas délocalisée.

### Positionnement dans l'environnement

Au niveau régional, il existe également un master EMP à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nantes mais axé sur une offre différenciée. Au plan national, il existe quatre autres masters en économie et management publics (EMP). Ce master fait l'objet d'une convention de co-accréditation qui concerne les cinq parcours pour la délivrance du diplôme avec l'ENS Rennes.

Même si la formation n'a pas vocation à former les étudiants à la recherche, elle repose sur des structures universitaires de recherche, en particulier les laboratoires Centre de Recherche en Économie et Management (CREM) et Institut de l'Ouest : Droit et Europe (IODE) auxquels sont rattachés la plupart des enseignants-chercheurs. Des parcours entretiennent une collaboration scientifique avec des chercheurs d'autres laboratoires.

Le master ne fait pas état de partenariats avec l'environnement socio-économique, excepté l'intervention dans les enseignements de différents professionnels (notamment cadres à Rennes Métropole ou au Conseil Régional, chef d'entreprise, directeur, ingénieurs informatique).

Le parcours IMPF en anglais fait l'objet d'une co-habilitation par les universités membres du réseau PEARL (*Public Economics At the Regional and Local Level*) situées en Europe, en Chine et en Indonésie. Des étudiants suivent

le M1 dans leur université et le M2 dans une université partenaire en vue de l'obtention d'un double diplôme. Ce parcours IMPF attire donc chaque année des étudiants étrangers et propose une mobilité sortante pour les étudiants de Rennes 1.

## Organisation pédagogique de la formation

Le master permet une spécialisation progressive avec deux parcours en M1 et 5 en M2, et un socle commun de compétences de 18 European Credits Transfer System (ECTS) pour le parcours MFEG (métiers de la formation) proposant trois orientations possibles (insertion professionnelle, responsable de projet, conception production). Les modalités d'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportif de haut niveau) ainsi que les procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) ne sont pas mentionnées.

L'approche compétences n'est pas initiée, il est uniquement indiqué les compétences des étudiants en fin de cursus, compétences en cohérence avec la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

La place de la démarche scientifique dans le master se limite aux enseignements effectués par les intervenants, chercheurs au CREM, spécialisés dans les thématiques du secteur public. Eu égard à la co-accréditation avec l'ENS Rennes et dans la mesure où les étudiants de l'ENS Rennes sont incités à effectuer le M2 dans une configuration propice à la poursuite d'études doctorales, le parcours IMEPP propose un enseignement « Mémoire de recherche et formations pré-doctorales de l'ENS » (35 Heures Cours magistraux - CM). Il ne semble pas qu'il y ait d'autres initiations à la recherche dans les autres parcours, sauf à travers un enseignement consacré au « Projet mémoire » dans les parcours MFEG (Ingénieur et Concours).

Une préparation à l'insertion professionnelle est proposée à tous les étudiants pour la construction de leur projet professionnel avec des séminaires en M1 et des rencontres avec des représentants d'entreprises et des visites d'entreprises en M2, en sorte de préparer les étudiants à la recherche de stage et à leur intégration en organisme d'accueil dans le cadre des stages obligatoires : 6 semaines en M1 et 4 mois en M2.

Concernant la place du numérique dans l'enseignement, elle est classique avec un accès des étudiants à l'environnement numérique de travail et la plateforme Moodle. Les deux parcours MFEG comportent des enseignements présentiel et distanciel dans le cadre d'un dispositif de formation ouverte et à distance. Le parcours MFEG Concours mutualise 4 Unités d'enseignements (UE) avec le dispositif « Agrégation en ligne » qui s'adresse à 300 étudiants sur tout le territoire.

Outre les enseignements d'anglais obligatoire, la dimension internationale est fortement présente pour deux parcours. Le parcours IMPF intégralement en anglais est co-habilité avec les universités du réseau PEARL, ce qui prévoit des mobilités sortante et entrante pour le M2. Le parcours MFTAP est dirigé vers la formation des cadres supérieurs pour le secteur public de la République tchèque, de la Slovaquie, des pays francophones et des institutions européennes. Le master a mis en place l'année de césure entre la première et la seconde année.

Les étudiants sont sensibilisés à l'intégrité scientifique et à l'éthique, notamment à travers une campagne d'informations. L'équipe enseignante dispose du logiciel de détection de plagiat (Compilatio).

L'équipe pédagogique est bien identifiée tant en ce qui concerne les intervenants universitaires (enseignants-chercheurs : professeurs d'université et maîtres de conférences ; professeurs agrégés - PRAG) que les intervenants professionnels (professeurs associés temporaires - PAST et vacataires). Il est difficile d'identifier le volume des enseignements dispensés par les professionnels. Cependant, l'analyse montre certains déséquilibres. Les professionnels sont fortement impliqués dans les parcours MFEG Ingénieur, mais très peu impliqués dans le parcours IMPF. Concernant les enseignants-chercheurs, on peut s'étonner qu'il n'y ait ni professeurs d'université ni maîtres de conférences relevant des sciences de gestion pour un master EMP prévoyant des enseignements de comptabilité, contrôle de gestion, diagnostic financier, marketing et gestion commerciale (parcours IMEPP, MFEG Ingénieur et MFEG Concours) et dont l'intitulé général de la formation affiche le « management public » au côté de l'« économie publique ».

Les modalités de pilotage (responsable de mention ou parcours) sont peu documentées, il est indiqué deux responsables pédagogiques (enseignants-chercheurs). Le conseil de perfectionnement réunit une fois par an l'équipe pédagogique mais on ne sait pas si d'autres parties prenantes y participent. La présence de rapports de ce conseil serait la bienvenue pour identifier les bilans ainsi que les améliorations apportées ou envisagées.

Les modalités de contrôle de connaissances des parcours sont précisées, à l'exception du parcours MFTAP. Cependant, pour les sessions 1 en contrôle continu, l'indication - oral, dossier ou écrit - rend la nature des épreuves imprécise, sauf pour les parcours MFEG qui sont intégralement sur dossier et avec un seul oral en anglais. Concernant les sessions 2, il n'y a étonnamment que des oraux.

Un dispositif d'aide à la réussite est mis en place au niveau de l'Université pour tous les étudiants de master. Il repose sur une semaine complète dédiée à l'insertion professionnelle organisée par le Service orientation insertion entrepreneuriat en direction des différentes composantes de l'Université Rennes 1, dont la Faculté des sciences économiques.

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

Les modalités de recrutement ne sont pas explicitées. Les effectifs et les différents régimes d'inscription des étudiants sont bien identifiés, sous réserve des étudiants éventuellement inscrits à l'ENS Rennes. La formation connaît le taux de réussite. Cependant, aucune analyse n'est fournie quant à la baisse d'effectifs et la forte diminution du taux de réussite sur certains parcours (par exemple MFTAP effectifs M2 passant de 19 en 2017 à 8 en 2019, taux de réussite M1 passant de 100% en 2017 à 31% en 2019). Enfin, le suivi des diplômés est fait à travers deux enquêtes à 6 et 12 mois après l'obtention du diplôme, suivi qui donne lieu à une analyse. L'évaluation de la formation fait partie intégrante de la démarche qualité de l'Université de Rennes 1. Dans ce sens, une évaluation auprès des étudiants est réalisée chaque année par questionnaires et ses résultats sont étudiés en conseil de perfectionnement. La moitié des étudiants de master y prennent part.

### **Résultats constatés**

Il existe un grand écart entre les effectifs en M1 et les effectifs en M2. Ainsi, le nombre moyen des inscrits (2017-2020) est de 36 étudiants en M1 et de 115 en M2 pour les cinq parcours. Le M1 ne concerne que le parcours IMEPP et MFTAP et a plupart des étudiants intègrent le master en M2, notamment dans les deux parcours dédiés aux métiers de la formation et le parcours IMPF. Le parcours MFEG Ingénieur (dédié aux métiers de la formation) a les plus forts effectifs en master 2, en moyenne 55 étudiants.

Le taux de réussite est supérieur à 85% en M1 et proche de 80% en M2 pour la période 2017/2019. Cependant, le taux de réussite du parcours MFEG Concours en formation continue est particulièrement faible (21,4 % en 2018/2019).

Les données concernant l'insertion professionnelle ne sont pas disponibles. Il est cependant précisé, dans le document d'autoévaluation, que 89% des diplômés du Master EMP (parcours IMEPP et IMPF) de la promotion 2018 ont trouvé un emploi dans les 6 mois après l'obtention du diplôme et que le taux moyen d'insertion professionnelle des trois promotions précédentes (2015 à 2017), s'élève à 94% 12 mois après l'obtention du diplôme. Comme cela est logique pour un master à vocation professionnelle et insertion rapide sur le marché du travail, il y a très peu de poursuites d'études et quelques diplômés s'inscrivent en doctorat à l'Université Rennes 1 (2 en 2018, 1 en 2019 - parcours IMPF).

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Ouverture internationale avec des mobilités entrantes et sortantes
- Présence de plusieurs parcours clairement différenciés au sein de la formation

**Principaux points faibles :**

- Absence d'enseignants chercheurs en sciences de gestion dans l'équipe pédagogique
- Modalités de contrôle des connaissances floues
- Manque d'informations sur les conseils de perfectionnement.

**Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master *Économie et management publics* présente plusieurs atouts : des parcours dédiés aux métiers de la formation en formation continue, un parcours MFEG ingénieur avec des effectifs importants, un parcours IMPF sélectif avec une forte ouverture à l'international. Cependant, la formation gagnerait à renforcer ses dispositifs d'assurance qualité pour améliorer l'attractivité ainsi que le pilotage. Plus fondamentalement, il importe que dans un master orienté management public, l'équipe pédagogique comprenne des enseignants-chercheurs en sciences de gestion.

# MASTER FINANCE

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Finance* de l'Université de Rennes 1 est une formation professionnalisante dont l'objectif est l'insertion au niveau cadre dans les services financiers des entreprises, des banques et ou des assurances. Il se compose, après une première année commune (proposée en formation initiale et en alternance), de cinq parcours : *Analyse et stratégie financière* (ASF) ouvert en alternance et contrat de professionnalisation ; *Audit, gestion des risques et des actifs* (AGDRA) ouvert en alternance et contrat de professionnalisation ; *Trésorerie* (T) ouvert en formation initiale (ce parcours sera proposé uniquement en alternance - contrat de professionnalisation - dès septembre 2020) ; *Advanced studies & financial research* (ASFR) ouvert en formation initiale et en anglais exclusivement ; *Credit Management* (CM) ouvert en formation continue. La formation se déroule à l'Institut de Gestion de Rennes - Institut des Administrations et des Entreprises (IGR-IAE) de Rennes, en précisant qu'existent des délocalisations pour les parcours ASF et T, respectivement au Luxembourg et à Hanoï.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation sont clairement définis, tout comme les connaissances et compétences à acquérir sont exprimées avec soin pour chacun des parcours. S'il n'est pas pleinement explicité comment ces informations sont mises à la portée des parties prenantes, il faut reconnaître l'effort qui a été réalisé pour détailler ces éléments pour chaque parcours. Il existe un supplément au diplôme qui précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant.

Les débouchés sont exprimés, toutefois assez généralement (au niveau de la mention et donc peu concrètement au niveau des parcours). Deux certifications professionnelles sont précisées : une certification de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et une certification *Chartered Financial Analyst* (CFA). La formation est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). D'une manière générale, il est regretté qu'aucune précision ne soit exprimée sur comment ces informations sont portées à la connaissance des parties prenantes.

### Positionnement dans l'environnement

Si la formation expose son historique et sa renommée au sein des milieux professionnels, elle n'exprime pas véritablement sa situation, que cela soit au niveau local, au niveau régional ou encore au niveau national. Sa position - son éventuelle originalité - ne peut donc pas être située relativement aux autres masters *Finance*.

Les enseignants-chercheurs du master *Finance* sont rattachés à l'École Doctorale en Gestion et Économie (EDGE, Université de Rennes 1) et ou au Centre de Recherche en Économie et Management (CREM), Unité Mixte de Recherche CNRS. L'implication de l'équipe pédagogique dans les activités de recherche, et singulièrement des responsables des parcours, est exprimée.

La formation sait s'appuyer, outre le réseau nourri de sa composante (IGR-IAE de Rennes), sur de véritables liens avec des partenaires comme en atteste le fonctionnement en alternance (contrat de professionnalisation) de 4 des 5 parcours, ou encore les partenariats (non suffisamment précisés toutefois) avec l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) et l'Association Française des *Credit Managers* (AFDCC).

Concernant les partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers (en plus de ceux au niveau de la composante IGR-IAE Rennes), deux parcours sont délocalisés : *Analyse et Stratégie Financière* au Luxembourg avec la *Chambre des Salariés* (depuis 2013), et *Trésorerie* depuis près de 10 ans au Vietnam avec la *Foreign Trade University*.

## Organisation pédagogique de la formation

En cohérence avec sa fiche RNCP, la formation est conçue autour d'une première année commune (proposée en formation initiale et en alternance), prolongée par cinq parcours qui sont : *Analyse et stratégie financière* (ASF) ; *Audit, gestion des risques et des actifs* (AGDRA) ; *Trésorerie* (T) ouvert en formation initiale ; *Advanced studies & financial research* (ASFR) ; *Credit management* (CM). Cette offre paraît pleinement à même de répondre aux différents projets professionnels des étudiants. Elle met par ailleurs en œuvre l'*European Credits Transfer System* (ECTS) qui favorise la mobilité étudiante. La conception en termes de cursus master-doctorat peut être reconnue au travers du parcours *Advanced Studies & Research In Finance* (ASFR).

Si la formation sait s'adapter aux différents profils d'étudiants puisque, outre la formation initiale, elle fonctionne majoritairement en alternance et elle propose un parcours en formation continue. Elle ne précise toutefois nullement comment sont intégrés les publics à contraintes particulières (sportifs de hauts niveaux, situation de handicap...) ni si les validations des acquis de l'expérience (VAE) et ou validation des études supérieures (VES) sont proposées.

L'approche par les compétences (transversales et disciplinaires) est investie. Pour autant, ces éléments ne renvoient pas à des blocs structurant l'offre et, par extension, à un portefeuille qui permettrait aux étudiants d'évaluer leurs acquis en la matière. Rien n'est indiqué concernant d'éventuelles modalités pédagogiques diversifiées.

La démarche scientifique trouve une réelle place au sein du master *Finance*. En effet, d'une part il existe un module d'initiation à la recherche en première année, d'autre part il existe un parcours (*Advanced Studies & Research In Finance*) particulièrement dédié à la finalité scientifique et donc idoine à une éventuelle poursuite en doctorat. De la même manière, la constitution du mémoire permet d'inscrire les étudiants dans la démarche de recherche (problématisation, collecte de données, analyse...). Enfin, au sein de la formation, il faut souligner la présence de nombreux enseignants-chercheurs actifs, donc à même de diffuser ces démarches lors de leur enseignement.

La formation assure des compétences utiles à l'insertion professionnelle par, en plus d'un stage obligatoire (encadré) de 2 à 4 mois en première année, le fonctionnement de la seconde année par alternance ou en formation initiale avec l'inclusion d'un stage obligatoire de 4 à 6 mois en banque ou entreprise. De plus, on appréciera en ce sens le dispositif « parcours Travail & Carrière » qui met chaque année les étudiants en relation avec les praticiens durant une semaine.

Pour ce qui concerne la préparation des étudiants à l'international, il faut relever la pratique des tests courants (*Test of English for International Communication* - TOEIC, *Test of English as a Foreign Language* - TOEFL) au niveau de la composante (IGR-IAE Rennes), tout comme cette dernière formalise les échanges et partenariats internationaux. Mais aussi et surtout, au niveau du master, on remarquera la présence d'une semaine « international week » en première année, de deux semaines en anglais dans le cadre de la certification CFA (*Chartered Financial Analyst*), la délocalisation du parcours *Analyse et Stratégie Financière* (ASF) au Luxembourg et celle du parcours *Trésorerie* (T) à Hanoï, toutes deux en anglais et le parcours *Advanced Studies & Research In Finance* intégralement en anglais. Des mobilités entrantes et sortantes apparaissent dans les tableaux de données annexes, mais ne sont pas commentées. Elles semblent s'amoinrir significativement sur les trois années présentées.

La place du numérique recouvre les pratiques traditionnelles attendues (ressources en ligne via un environnement numérique de travail, enseignements sur plateforme Moodle...) mais aussi distinctives comme des logiciels spécifiques (pour la certification Bloomberg via la salle de marché, ou de trésorerie - Kyriba).

La sensibilisation des étudiants à l'intégrité scientifique et à l'éthique se réalise par l'usage du logiciel anti-plagiat Compilatio, l'affichage des codes de bonne conduite et par l'existence d'une Unité d'Enseignement circonstanciée (Finance éthique et digitale) en première année.

## Pilotage de la formation

En première année, l'équipe pédagogique est fortement concentrée sur les enseignants et enseignants-chercheurs (en quasi-totalité issus de l'IGR-IAE Rennes). En effet, sur un total proche de 500h en formation initiale et 400h pour l'alternance, les professionnels dispensent une cinquantaine d'heures. Au niveau des parcours,

cette proportion varie. Si le volume d'intervention des professionnels est de l'ordre de 15% (hors les 104 h désignées sous l'intitulé divers) dans le parcours ASFR orienté recherche, ce volume est bien plus important dans trois autres parcours : de l'ordre de 40% pour *Audit, gestion des risques et des actifs*, et proche ou supérieur à 50% pour *Trésorerie (T)* et *Credit Management (CM)*. Il est à déplorer que rien ne soit précisé pour le parcours *Analyse et stratégie financière*. La qualité des intervenants (notamment professionnels) présentée de façon explicite est en accord avec les finalités du master. Aucune information n'est donnée sur la composition des équipes pédagogiques et le pilotage des masters délocalisés. Rien n'est exprimé au regard d'une mobilisation de l'équipe autour de l'approche par les compétences.

Les responsables du master sont clairement identifiés pour la première année comme pour les cinq parcours. Aucun élément n'est exposé relativement aux moyens administratifs en appui. Il est précisé qu'un conseil de perfectionnement (qui se tient au niveau de la mention) se réunit une à deux fois par an, et invite les intervenants, administratifs et représentants étudiants. Une synthèse est évoquée mais son absence et le manque d'illustration(s) ne permettent pas de juger de l'action.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites, et portées à la connaissance des étudiants. Elles respectent le principe de seconde chance. Rien n'est indiqué quant aux jurys (composition, réunion, etc.) et à la reconnaissance de l'engagement étudiant.

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

Les flux d'étudiants sont suivis quantitativement avec un tableau de bord annuel qui expose, avec un degré de détail apprécié, la mention (globalement) mais aussi chacun des cinq parcours. Faute d'analyse de ces données, il n'est pas possible d'apprécier les effectifs des masters délocalisés, autrement que par une estimation à partir des nationalités. De même, faute d'information, il n'est pas possible d'apprécier le processus de recrutement local ou délocalisé.

La réussite des étudiants est connue, mais elle n'est pas complétée par une analyse.

Si le processus de connaissance du devenir des diplômés est peu précisé, les données fournies sont néanmoins assez nombreuses à propos des niveaux de rémunérations et la localisation des postes. L'intégration au statut cadre (ou non) n'est pas exprimée. Aucune information ou analyse n'est fournie sur le devenir des diplômés des masters délocalisés.

Un mécanisme d'auto-évaluation est décrit (dont l'évaluation des enseignements par les étudiants par le biais de questionnaires), tout comme un conseil de perfectionnement annuel qui réunit les parties prenantes et communique sa synthèse à la Commission Formation et Vie Universitaire. La généralité du propos et l'absence de documents (comme des compte rendus) ne permet pas de juger concrètement de ces actions.

### **Résultats constatés**

Concernant l'attractivité, les données indiquent des éléments favorables avec un taux moyen (sur les trois années renseignées) de 28% en M1, et de 62% en M2 (65% pour le parcours ASF, 60% pour AGDRA, 72% pour *Trésorerie*, 38% pour ASFR).

Sur la période 2017/2020, les effectifs sont en moyenne 71 étudiants en M1, et 127 étudiants en M2: 39 dans le parcours *Trésorerie*, 34 en ASF, 25 en ASFR (dont aucun étudiant issu du M *Finance* et 76% venant de l'extérieur de Rennes 1), 19 en AGRDA. Pour le parcours *Credit Management*, la moyenne est de 15 étudiants (dont 86 % venant de l'extérieur de Rennes 1) avant sa fermeture en 2019/2020, fermeture dont les raisons ne sont pas fournies.

Les taux de réussite sont élevés, plus de 85% en moyenne en M1 et M2. En première année, les abandons ou réorientations externes à Rennes 1 sont marginaux (6% des effectifs en moyenne).

Les résultats de l'enquête 2019 (*a priori* diplômés 2018) montrent que 87% des étudiants de la mention *Finance* étaient en activité au 1er mars 2019 (dont 80% en contrat à durée indéterminée), avec un salaire moyen de 35.089 euros, un délai de moins de 3 mois pour l'obtention du diplôme. En rappelant que les données fournies ne concernent que les seuls parcours (ASF, AGDRA et T), celles-ci rassurent quant à une insertion rapide (en

majorité en fin de M2 et tous dans un délai de moins de 3 mois en 2019) et avec une rémunération en cohérence avec les objectifs. Il n'y a aucune poursuite d'études à l'UR1 pour l'ensemble des parcours, ce qui est conforme à la dimension professionnalisation du master, sauf pour le parcours *Advanced Studies & Financial Research* (ASFR) dont la finalité recherche laisse espérer des poursuites en doctorat.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une offre large ayant une légitimité historique
- Une forte professionnalisation notamment par les partenariats et les certifications avec une insertion professionnelle rapide
- Une internationalisation poussée

### Principaux points faibles :

- Des informations lacunaires concernant les délocalisations
- Des dispositifs d'assurance qualité peu analytiques
- Un parcours (ASFR) à finalité recherche sans poursuite en doctorat

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Finance* est une formation de qualité, avec une offre variée de parcours et de modalités pédagogiques, une insertion professionnelle rapide, des certifications reconnues et une forte ouverture à l'international. Cependant, la formation gagnerait à renforcer ses dispositifs d'assurance qualité, notamment en terme d'analyse des données et de suivi des masters délocalisés à Hanoï et au Luxembourg. Plus fondamentalement, des délocalisations imposent qu'il y ait un réel pilotage et une implication des enseignants-chercheurs pour garantir la qualité du diplôme universitaire national délivré à l'étranger, ce qui n'a pas pu être évalué faute d'informations suffisantes.

# MASTER GESTION DE PRODUCTION, LOGISTIQUE ET ACHATS

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Gestion de production, logistique et achats* (GPLA) a pour objectif de former des cadres spécialistes de la *supply chain*. L'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'administration des entreprises (IGR-IAE) de Rennes porte, dès la première année, le parcours *Management des entreprises agro-alimentaires et de process* (MEAP), ouvert en formation par apprentissage (FA) à compter de la rentrée 2019. La Faculté des sciences économiques porte le parcours généraliste (GPLA), décliné en seconde année en deux parcours : *Logistique* (LOG) destiné à former des logisticiens généralistes ; *Management de la mobilité durable* (MMD) ouvert en 2018 destiné à former des cadres maîtrisant les techniques quantitatives et les multiples enjeux liés à la mobilité et aux transports. Ces parcours sont en formation initiale (FI) et formation continue (FC). Les enseignements sont dispensés à Rennes.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs ainsi que les compétences à acquérir sont clairement définis pour chacun des trois parcours : former des logisticiens cadres généralistes, capables d'optimiser l'ensemble de la *supply chain* d'une structure industrielle ou commerciale (LOG) ; former aux techniques quantitatives avec une expertise des enjeux réglementaires, économiques et environnementaux liés à la mobilité et aux transports en France et en Europe (MMD) ; former des spécialistes hautement qualifiés en gestion industrielle, logistique et *supply chain* management dans un environnement de process, dont l'agro-alimentaire, la cosmétologie et le pharmaceutique (MEAP). Un supplément au diplôme est disponible. Tous ces éléments informationnels sont à disposition des étudiants. Cependant, les intitulés des Unités d'enseignements (UE) et des cours du parcours MEAP (*Management des Entreprises Agro-alimentaires et de process*) ne traduisent pas une lisibilité spécifique à ce domaine.

Les débouchés sont clairement définis pour chaque parcours et une fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) accompagne ces données. Les informations fournies ne permettent pas d'apprécier le positionnement de la formation dans l'univers de la certification professionnelle. Toutes ces informations sont portées à la connaissance des étudiants et des autres parties prenantes, notamment à travers les sites internet de l'Université de Rennes 1 et de l'IGR-IAE.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de la formation master GPLA est clairement défini tant au niveau régional que national. Le parcours MEAP est présenté comme un parcours unique en France (même si les thématiques du MEAP sont abordées en partie dans les écoles d'ingénieurs et masters généralistes). Le parcours MMD est seul au niveau régional sur 11 offres au niveau national. Le parcours LOG est affiché comme l'une des deux formations au niveau régional sur une offre de 11 formations au niveau national. Ce dernier parcours LOG se différencie par un positionnement généraliste centré sur la logistique industrielle.

L'adossement de la formation à la recherche repose principalement sur l'appartenance des enseignants-chercheurs à des unités de recherche et le fait que le master GPLA s'inscrit dans deux des trois pôles thématiques du Centre de Recherche en Économie et Management (CREM) : le pôle Organisation, Réseaux, Numérique (ORN) et le pôle Risques, Responsabilité, Comportement (RRC).

Il est fait mention de professionnels qui interviennent dans la formation ainsi que d'actions menées en lien avec l'environnement socioprofessionnel global au niveau de l'institution (notamment Fondation Rennes 1), mais pas au niveau spécifique du master GPLA. Il n'est pas fait mention de formalisation de partenariats avec des acteurs socio-économiques en lien avec la formation master GPLA.

Une convention de double diplôme avec l'Université d'Augsbourg existe depuis près de 20 ans. Elle permet chaque année d'accueillir en M2 de 2 à 5 étudiants en double diplôme dans chaque parcours en FI. Des partenariats plus informels existent au sein de la mention avec l'intervention de plusieurs professeurs d'universités partenaires.

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

La structure de la formation est présentée clairement. Chaque parcours est décliné en cours mutualisés, cours de spécialité et périodes professionnalisantes. Les éléments présentés sont cohérents avec la fiche RNCP. La formation met en place des adaptations pour les étudiants ayant des contraintes particulières (sportifs de haut niveau, étudiant en situation de handicap, salariés en formation continue), et les parcours peuvent être validés à travers une validation des acquis de l'expérience (VAE) ou bien encore accessible par une validation des acquis personnels & professionnels (VAPP).

L'approche compétences est présentée sous forme d'une liste identifiant les compétences, les savoir-faire et savoir-être dont sont censés disposer les étudiants à la fin de la formation, mais pas sous forme de blocs de compétences ni de modes d'évaluation de ces compétences.

Le mémoire de fin d'étude en master 2 impose aux étudiants de développer des compétences notamment en matière de problématisation, de collecte de données et de rigueur du raisonnement. Les étudiants du parcours MMD travaillent sur un projet de calculateur de mobilité avec l'appui scientifique de l'équipe pédagogique. Les étudiants de master 2 bénéficient de conférences assurées par des chercheurs nationaux et internationaux. La forte composante quantitative en Logistique et son développement permanent en matière d'innovations, amènent de fait une sensibilisation significative à la démarche scientifique.

La formation propose un éventail de dispositifs qui permettent à l'étudiant d'acquérir des compétences transversales utiles à une insertion professionnelle immédiate (visites d'entreprise, rencontres avec des professionnels, stages en entreprise, réalisation d'audits logistiques en petites et moyennes entreprises, pratique de plan de mobilité, organisation d'événements type semaine dédiée à l'insertion professionnelle, etc.). Ces modalités sont bien réparties sur l'ensemble de la formation tout au long du cursus, et dans chaque parcours.

La formation comprend 32H d'enseignements de langues étrangères dans le parcours MEAP, 48H en première année et 22H en seconde année pour le parcours *Logistique*. Outre des conférences en anglais, des enseignements (environ 5% en M1 et 20% en M2) sont dispensés en anglais et les étudiants sont préparés à passer le *Test of English for International Communication* (TOEIC).

Le numérique semble se résumer à un environnement numérique de travail (ENT) et plus spécifiquement la plate-forme Moodle. L'utilisation de logiciels dédiés à la logistique n'est pas évoquée, ce qui est étonnant pour une formation visant les métiers de la logistique fortement digitalisés.

L'intégrité scientifique et l'éthique, sont clairement présentées aux étudiants via une campagne d'information organisée chaque année. L'équipe pédagogique dispose du logiciel Compilatío pour la détection des plagiat.

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est clairement présentée. Elle est diversifiée et fortement structurée autour d'enseignants chercheurs : 17 professeurs (PR) dont 7 en économie, 4 en sciences de gestion et 1 en mathématiques, 2 personnels CNRS, et 22 maîtres de conférences (en majorité en sciences de gestion ou économie), 8 professeurs agrégés (économie-gestion, anglais, allemand et espagnol) et 33 professionnels. Cette équipe est renforcée par des enseignants-chercheurs d'universités partenaires (en France et à l'étranger). La part des enseignements confiée à des professionnels est réduite en M1 (15%), mais plus importante en M2 (entre 15% et 42% selon les trois parcours).

Les responsables pédagogiques sont clairement identifiés. Le support administratif est présenté clairement. Il fait l'objet d'une présentation aux étudiants en réunion de rentrée. Un comité de perfectionnement au niveau de chaque parcours se réunit une fois par an, il comprend des enseignants, enseignant-chercheurs et professionnels. Pour le parcours en apprentissage, un conseil de perfectionnement se réunit une à deux fois par an sur convocation du responsable du diplôme. Peu d'informations sont fournies sur le rôle et le déroulement de ces conseils.

Les modalités de contrôle des connaissances et des compétences sont explicites et diffusées aux étudiants; elles respectent le principe de seconde chance. Il n'est pas précisé si l'engagement étudiant fait l'objet d'une reconnaissance.

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

Les effectifs de la formation sont clairement présentés. Les taux de réussite et le devenir des diplômés sont connus. Deux enquêtes sont menées chaque année auprès des diplômés, afin d'obtenir des informations précises sur leur insertion dans la vie active, 6 mois et 12 mois après l'obtention de leur diplôme de master.

Plusieurs éléments contribuent au processus d'amélioration continue. Un questionnaire est administré aux étudiants par le responsable de formation ; les résultats de cette évaluation sont ensuite étudiés au sein du conseil de perfectionnement qui se réunit une fois par an. Des échanges informels complètent ce dispositif, ainsi que des échanges réguliers entre les responsables de parcours.

### **Résultats constatés**

L'effectif est détaillé par année et par parcours, il est de 83 étudiants (39 en M1 et 44 en M2) pour la dernière promotion. Les effectifs du parcours LOG et MDD sont relativement stables en M2 : en moyenne 20 (LOG) et 17 (MDD). Le parcours MEAP (ouvert pour la première année qu'en 2019 et en apprentissage) présente des effectifs faibles : 10 en M1, et en moyenne 7 en master 2 pour les 3 dernières promotions. Ces effectifs faibles pour MEAP invitent à surveiller de près leur évolution.

La formation bénéficie d'une forte attractivité : en M1 43% , en M2 32% avec une plus forte attractivité (13%) pour le parcours LOG. Le taux de réussite est très bon, supérieur à 90%. Le taux d'insertion professionnelle est très élevé : 100% à 6 mois pour le parcours MEAP et 100% à 12 mois pour le parcours LOG. En revanche, ce taux n'est que de 50% pour le parcours MMD. Les fonctions mentionnées des premiers emplois sont en adéquation avec le diplôme (gestionnaire de production, *supply manager*, responsable logistique, consultant SAP logistique, gestionnaire de stock, gestionnaire des approvisionnements), les postes occupés se situent en France et majoritairement en Ile-de-France. Pour les promotions 2014-2017, il n'y a aucune poursuite d'études en thèse, ou à l'Université de Rennes 1, ce qui est cohérent avec la finalité professionnelle du master.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Bonne attractivité de la mention
- Des parcours clairement identifiés, avec des positionnements pertinents et différenciés
- Une accessibilité aux différents types de profils d'étudiants

**Principaux points faibles :**

- Une ouverture insuffisante sur le numérique au regard de la forte digitalisation de la supply chain
- Une ouverture sur l'international limitée pour un master orienté supply chain
- Peu de liens formalisés avec des acteurs socioéconomiques

**Analyse des perspectives et recommandations :**

Le master GPLA est une formation de grande qualité et en phase avec le contexte de forte demande de compétences professionnelles pour des métiers évolutifs dans la logistique et la gestion de la supply chain. La mention gagnerait à développer son ouverture à l'international et à renforcer le recours aux outils numériques dans les contenus et les modalités des enseignements propres aux disciplines centrales du diplôme. Le renforcement des liens avec l'environnement socio-économique constituerait un atout supplémentaire. L'évolution des effectifs propres à chaque parcours (et en particulier des plus récents) doit faire l'objet d'une surveillance attentive.

# MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Gestion des ressources humaines* (GRH) de l'Université Rennes 1 est porté par l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE) de Rennes. Après une première année en formation initiale et continue; il est organisé en master 2 en trois parcours : *Stratégie et développement RH* (en formation initiale et continue) ; *Stratégie et dialogue social* (en apprentissage) ; *Management de projet en GRH internationale* (en formation initiale) enseigné en langue anglaise. Les enseignements sont dispensés à l'IGR-IAE de Rennes.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs du master *Gestion des ressources humaines*, cohérents avec ses débouchés, sont de former des responsables des ressources humaines. Le master 1 (M1) vise l'acquisition de fondamentaux de la gestion des ressources humaines. Trois parcours figurent en master 2 (M2). Le premier, *Stratégie et développement RH*, en formation initiale et continue, est polyvalent. Le parcours *Stratégie et dialogue social*, en apprentissage, est spécialisé en conduite du changement. Le parcours *Management de projet en GRH internationale*, en anglais et en formation initiale, forme des spécialistes internationaux. Les débouchés annoncés (correspondant à des extraits de l'annuaire des diplômés) et les objectifs sont cohérents et figurent sur le site internet et sur la plaquette distribuée lors d'événements ponctuels (salons, etc.). Une annexe descriptive du diplôme précise les enseignements et crédits obtenus. Le master *Gestion des ressources humaines* est inscrit au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) de la mention.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement local, régional et national est énoncé, tant dans ses complémentarités (localement avec l'Université de Bretagne Sud accueillant le même type de master) que dans ce qui le distingue. Parmi les éléments distinctifs nationaux, il est unique pour deux de ses parcours, celui en anglais dédié au management de projet en GRH internationale et celui sur le dialogue social.

Le master *Gestion des ressources humaines* est membre du réseau Référence-RH (des masters de la discipline), partenaire de l'Association francophone de gestion de ressources humaines - AGRH (association académique des chercheurs de la discipline) et de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines - ANDRH (praticiens de la discipline). Les structures de recherche en appui de la formation, école doctorale et Centre de Recherche en Économie et Management (CREM), sont clairement recensées. En sont issus les enseignants-chercheurs intervenants. L'enseignement en recherche se traduit en master 1 par une unité d'enseignement consacrée à la méthodologie de recherche. En deuxième année, les étudiants peuvent suivre le Diplôme d'Université Recherche commun à toutes les mentions de la composante de formation. Un à trois étudiants du parcours international, par an, poursuivent en doctorat.

Le master *Gestion des ressources humaines* s'adosse aux partenariats noués par l'IGR-IAE, tant grâce à son pôle administratif dédié que pour ses intervenants et entreprises partenaires. Il a développé son propre réseau local, pour son parcours *Stratégie et Dialogue RH*, lequel, grâce à l'apprentissage, a noué des relations avec l'association nationale des DRH Bretagne Est ou la Chaire Vivre Ensemble de Rennes 1. Les intervenants extérieurs, issus du réseau d'entreprises, s'impliquent pour articuler avec cohérence formation et débouchés.

Le master *Gestion des ressources humaines* bénéficie des accords internationaux (coopérations internationales, doubles diplômes, formations délocalisées, structuration des enseignements en semestrialisation) de l'IGR-IAE. Ce master a deux « partenariats » spécifiques avec HEC Montréal et avec l'université de Nijmegen. Des dispositifs

favorisant la mobilité existent à l'échelle de la composante de formation (professeurs invités etc.). Le système européen d'unités d'enseignement capitalisables et transférables (ECTS) favorisant la mobilité des étudiants, est mis en œuvre.

## Organisation pédagogique de la formation

Le master 1 *Gestion des ressources humaines* comporte deux unités d'enseignements généralistes en gestion, dans un tronc commun aux masters de la composante. La spécialisation se construit dès le master 1 avec des enseignements spécifiques en gestion des ressources humaines puis dans chaque parcours, l'un présenté comme polyvalent (Stratégie et développement RH) ; un deuxième plus spécifique au dialogue social (Stratégie et Dialogue Social) ; un dernier spécialisé à l'international (Management de projet en GRH internationale).

Pour ce qui concerne les profils étudiants, formation initiale et continue sont séparés en deux groupes en master 1. Les différents parcours de master 2 se déclinent sous les formes suivantes. Le parcours *Stratégie et développement RH* est organisé en deux groupes, l'un pour l'initial, l'autre pour la formation continue. Cette dernière formule est ouverte à la Validation des acquis de l'expérience (VAE), avec trois Diplômes d'Université (DU) décomposant en compétences le parcours. Les stagiaires valident les DU à leur rythme. Le parcours *Stratégie et dialogue social* est en apprentissage. Le parcours *Management de projet en GRH internationale* est en formation initiale. Ces différentes options prennent en compte les enjeux liés à la formation tout au long de la vie. Pour les étudiants ayant des contraintes particulières (1 dans la mention), le dispositif handicap de l'IGR-IAE prévoit des adaptations et bénéficie d'un référent. Des enseignements optionnels du tronc commun en master 1 reconnaissent un engagement dans la vie associative ou sont des enseignements d'ouverture (deuxième langue vivante etc.).

Le master *Gestion des ressources humaines* se décline en compétences et l'indique dans ses documents de communication. Cette approche compétences se transcrit dans les unités d'enseignements des parcours. Des exemples de mise en pratique sont donnés : dans le parcours *Stratégie et développement RH*, cela a conduit à créer trois diplômes d'université aux compétences complémentaires décomposant la mention.

Pour l'apprentissage de la démarche scientifique, dès la première année, figurent des enseignements dédiés. En master 2, l'inscription dans le diplôme universitaire Recherche de l'IGR IAE est possible. Les enseignants-chercheurs adossent pour partie leurs enseignements à leurs travaux. De rares étudiants, issus du parcours international, poursuivent en doctorat.

Des projets professionnalisants menés, en plus de développer des compétences transversales des étudiants, sont dédiés à l'insertion professionnelle : séminaire « créativité » (une semaine en master 1, plutôt entrepreneurial), « cafés RH » (organisés par le parcours Stratégie et développement RH pour réunir étudiants du master et praticiens), l'audit organisationnel mené en master 2. Accompagné par un tuteur enseignant-chercheur, un stage de trois mois est prévu en master 1, de quatre mois en master 2 pour les non apprentis. Un dispositif individualisé Parcours « Travail & Carrière » de l'IGR-IAE accompagne les étudiants dès la première année.

Concernant l'international, le master *Gestion des ressources humaines* bénéficie des dispositifs mis en place à l'IGR-IAE (cours par des professeurs internationaux invités, possibilité de semestre à l'étranger etc.). Un cours d'anglais des affaires est obligatoire en master 1 et le passage du *Test of English for International Communication* (TOEIC) est possible. Le parcours *Management de projet en GRH internationale*, entièrement en anglais, est destiné plutôt à des étudiants étrangers.

Pour ce qui concerne le numérique, la plateforme Moodle sert à la centralisation documentaire. Les enseignements sont prévus en présentiel. Des enseignements spécifiques au numérique dans les métiers des ressources humaines sont proposés, tels ceux dédiés à la e-réputation dans le master 1, ou au digital dans le parcours Stratégie et Développement RH.

La sensibilisation à l'éthique est évoquée au travers du partenariat entre le parcours *Stratégie et développement RH* et la Chaire Vivre Ensemble de l'Université de Rennes 1, qui a permis l'organisation d'un projet relatif à l'éthique.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique, diversifiée, est adaptée aux différents contenus de formation. Onze enseignants-chercheurs, permanents de l'équipe pédagogique, sont rattachés au CREM. 45% des intervenants sont issus du monde socio-professionnel, spécialistes de la gestion des ressources humaines. La liste des intervenants et leur qualité sont transmis aux étudiants. Les responsables de parcours sont formés sur l'approche compétences par Référence RH. Le rôle et les responsabilités des membres de chacun tout comme les moyens administratifs (secrétariat pédagogique, soutiens de services centraux etc.) sont clairement définis, suffisants, et portés à la connaissance des parties prenantes *via* des plaquettes de communication et le site internet. Des réunions régulières des enseignants permanents, un conseil de perfectionnement annuel (composé des membres de l'équipe pédagogique) contribuent à la concertation sur les évolutions de la formation. Les comptes rendus de ce dernier sont communiqués aux membres dudit conseil.

Les modalités d'évaluation des connaissances et compétences, très précisément déterminées et transparentes, *European Credits Transfer System* (ECTS) attribués et membres des jurys figurent sur un intranet.

L'engagement étudiant n'est pas évoqué dans le dossier d'autoévaluation mais l'engagement dans la vie associative ouvre la possibilité de s'inscrire, dans le master 1 (tronc commun), à une unité d'enseignement optionnelle.

## Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis par les secrétariats de la composante de formation. Les modalités de recrutement, transparentes et explicites, comme les mesures des flux et de l'attractivité figurent sur internet. La réussite étudiante (près de 100%) et les raisons des rares non réussites sont analysées : désistements en début d'année, abandons d'étudiants en formation continue en raison d'une prise de poste, etc. Le devenir de ses diplômés est analysé au niveau de la composante de formation. Les résultats des enquêtes quantitatives et qualitatives à 6 mois sont fournis.

Membre du réseau des IAE, la composante de formation est certifiée Qualicert, pour l'évaluation de la qualité de la formation. Une enquête, anonyme, auprès des étudiants ainsi qu'une enquête à 6 mois auprès des diplômés (pertinence de la formation par rapport aux besoins de l'emploi occupé) complètent cette évaluation.

## Résultats constatés

Le nombre de candidats, pour l'ensemble de la mention, montre son attractivité : son taux de sélection s'établit entre 12 et 15% pour la première année. Les effectifs en master 1 sont en moyenne de 40 étudiants ; les promotions sont composées pour moitié d'étudiants extérieurs à l'Université Rennes 1. Ensuite, le taux d'abandon étant faible et l'attractivité au niveau master 2 étant également forte, les trois parcours ont des effectifs en cumul plus élevés : 71 étudiants en moyenne. Le parcours international, recrutant majoritairement à partir de la deuxième année, a en moyenne 16 étudiants, dont 14 étudiants étrangers.

Le taux d'insertion professionnelle est très satisfaisant: 95% sont en emploi en moins de 3 mois et 71% sont en contrat à durée indéterminée dans leur premier emploi. Aucune information n'est donnée quant aux fourchettes de salaire, et type de fonctions.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Des parcours de master 2 très connectés au monde professionnel, adaptés aux besoins détectés
- Une formation reconnue et attractive, y compris à l'international pour son parcours dédié
- Une formation ayant su développer une démarche orientée "compétences"

### Principaux points faibles :

- Pluralité des modalités d'enseignement et des parcours susceptible de poser des problèmes de cohérence d'ensemble
- Pas de participation des étudiants au conseil de perfectionnement

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Gestion des ressources humaines* présente de nombreux atouts, notamment une forte attractivité et insertion professionnelle, une ouverture à l'international bien développée et une approche compétences bien engagée. Cependant, outre l'intégration de représentants d'étudiants dans le conseil de perfectionnement, le master gagnerait à renforcer la place du numérique dans ses enseignements et à développer l'enseignement en distanciel de façon innovante pour pérenniser le parcours *Management de projet en GRH internationale*. Enfin, il serait intéressant de capitaliser sur l'expérience du parcours *Stratégie et développement RH* en matière d'approche compétences pour l'étendre à l'ensemble de la mention, ou encore d'étendre la formation en apprentissage au parcours *Stratégie et développement RH*.

# MASTER MANAGEMENT DE L'INNOVATION

## Établissements

Université de Rennes 1, Institut Mines-Télécom Atlantique Bretagne Pays de la Loire - IMT Atlantique

## Présentation de la formation

Le master *Management de l'innovation* est une formation à la fois polyvalente et professionnalisante qui fait l'objet d'une co-accréditation entre l'Université de Rennes 1 et l'Institut Mines-Télécom (IMT) Atlantique Bretagne Pays de Loire. Deux parcours sont proposés en première année : *Management de l'entreprise innovante* (MEI) visant à former des cadres en gestion de projets innovants ; *Stratégies digitales et innovation numérique* (SDIN) visant à former des spécialistes en marketing digital et conseil en stratégie digitale. En seconde année, deux autres parcours sont proposés en complément : *Management des systèmes d'information et des données* (MSID), accessible à partir du M1 SDIN, destiné à former des spécialistes en systèmes d'information ; *Activer la transformation numérique des entreprises* (ATNE), ouvert en 2019, destiné à former des spécialistes de la transformation numérique des entreprises. Le master est ouvert en formation initiale et en formation continue ; les enseignements ont lieu à la Faculté des sciences économiques de Rennes 1 pour les trois parcours MEI, SDIN et ATNE, à l'IMT pour le parcours MSID.

## Analyse

### Finalité de la formation

Les objectifs de la formation sont clairement définis et mis à disposition des parties prenantes pour chacun des quatre parcours proposés. Il en est de même pour les connaissances et compétences à acquérir.

Les débouchés offerts par chaque parcours sont clairement affichés et renseignés. Ils correspondent bien aux enseignements proposés au cours de la formation ainsi qu'aux attentes du milieu socio-économique.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *Management de l'innovation* met bien en avant ses spécificités au niveau régional et ses éléments de différenciation au niveau national. La formation insiste également sur son partenariat avec l'IMT et la possibilité d'offrir une double-diplomation à ses étudiants avec l'université d'Augsbourg (Allemagne) pour les parcours MEI et SDIN (double diplôme labellisé et soutenu comme formation d'excellence par l'Université Franco-Allemande). D'autres opportunités sont également offertes, telles Erasmus ou HEC Montréal.

Le master est adossé à deux laboratoires de recherche de l'Université de Rennes 1 : Centre de Recherche en Economie et Management (CREM) Unité Mixte de Recherche (UMR) CNRS et plus particulièrement l'équipe « Organisation, Réseaux & Numérique » ; Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (LEGO) (plus particulièrement pour le parcours MSID) dont les axes de recherches recoupent directement les problématiques abordées dans le master, ce qui est bénéfique pour l'ouverture scientifique offerte aux étudiants. A noter également que les parcours peuvent s'appuyer sur la chaire de recherche et de formation « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » et « Innovation et transformation numérique » de la Fondation Rennes 1, dont le titulaire est aussi responsable du master.

La formation entretient des relations étroites avec le milieu socio-économique : les intervenants professionnels représentent une part importante du corps enseignant (plus de 50% en deuxième année) et de nombreux partenaires (Klaxoon, Enedis, Orange Labs, Arkéa, etc. ) sont impliqués dans l'animation du diplôme : parrainages de parcours, projets tutorés, conférences, parrainage de promotions.

L'accord avec l'Université d'Augsbourg (Allemagne) ouvre la possibilité d'un double diplôme pour les parcours MEI et SDIN; les étudiants effectuent leur première année à Augsbourg, et leur seconde année à Rennes. Mis

en place en 1998, ce double-diplôme est labellisé et soutenu comme formation d'excellence par l'Université Franco-Allemande

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

L'organisation du master permet une spécialisation progressive. La structure des enseignements est clairement adaptée aux différents projets des étudiants. Si l'innovation et le numérique sont des dénominateurs communs à l'ensemble des quatre parcours, chacun, dans sa structure et son contenu, amène à des spécialisations distinctes. Les différents parcours sont accessibles en formation initiale et en formation continue ; la possibilité d'alternance n'est en revanche pas évoquée. La formation est accessible à un public autre qu'économistes ou gestionnaires - avec proposition de remises à niveau - et peut être intégrée suite à une Validation des Acquis Professionnels et Personnels (VAPP). Il n'y a pas d'information en revanche sur l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières ou sur un processus de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Le master permet aux étudiants de se confronter concrètement à la démarche scientifique. Différents projets reposent sur des travaux de recherche théoriques et empiriques et deux des parcours - MSID et SDIN - offrent une initiation à la recherche. Des stages en centre de recherche sont de plus proposés et les étudiants sont sensibilisés au doctorat.

Différentes actions sont mises en place pour permettre aux étudiants d'acquérir des compétences transversales utiles à leur insertion. Au-delà des périodes de stage, 2 à 4 mois en première année et 6 mois en deuxième année, ils participent à différentes activités telles que : ateliers de préparation au recrutement ; rencontres de professionnels ; accompagnement dans la recherche de stages, etc.

L'internationalisation de la formation se concrétise par la proposition d'une double diplomation en partenariat avec l'université d'Augsbourg et, plus classiquement, par un enseignement de l'anglais amenant à une certification *Test of English for International Communication* (TOEIC) en fin de cursus. Une deuxième langue vivante est de plus proposée de manière facultative (Allemand et Espagnol).

L'usage d'outils numériques est conforme aux attentes actuelles (Espace Numérique de Travail ressources en ligne, outils collaboratifs). Les étudiants sont de plus sensibilisés aux risques du numérique, ainsi qu'à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

### **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est clairement identifiée et propose une structure en accord avec la finalité de la formation : les enseignants-chercheurs représentent environ 50% des intervenants et les professionnels extérieurs environ 35%. Ces derniers assurent environ 50% des séances d'enseignement pour la deuxième année.

Le pilotage de la formation repose sur une organisation formalisée avec des responsables pour la mention et chaque parcours, une réunion de rentrée, un conseil de perfectionnement annuel organisé par parcours (dont l'absence d'extrait, de compte-rendu et d'exemples d'actions initiées sur cette base est à déplorer), des jurys de fin de session. Les modalités de pilotage gagneraient à être cependant plus détaillées, ce qui permettrait d'être plus objectif sur son appréciation (notamment en ce qui concerne le conseil de perfectionnement et l'intégration des étudiants dans cette instance).

Enfin, les modalités d'évaluation des connaissances et des compétences sont diversifiées et établies de manière précise. Elles sont communiquées aux étudiants. Elles respectent le principe de seconde chance.

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

La mise en place d'un tableau de bord permet de suivre clairement les effectifs de la formation et les régimes d'inscription, de même que l'attractivité de la formation mesurée par le taux de sélection. Ce tableau de bord inclut également des données qui concernent la réussite des étudiants.

Deux enquêtes sont menées chaque année auprès des étudiants afin d'analyser leur situation 6 mois et 12 mois après l'obtention de leur diplôme.

Un processus d'amélioration continue se matérialise par l'utilisation du dispositif d'évaluation des formations (questionnaire auprès des étudiants) mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité de l'Université de Rennes 1 ; ce dernier est déployé sur chaque parcours du master et les résultats exploités en conseil de perfectionnement.

### Résultats constatés

L'effectif global du master est relativement stable sur la période 2017-2020, en baisse en première année passant de 41 à 32 étudiants, il est en croissance en deuxième année, passant de 33 à 42 étudiants. Une baisse sensible du nombre de dossiers de master 1 est à noter pour 2019-2020. Il convient également de souligner la faiblesse des effectifs de 2 des 4 parcours de deuxième année : 4 et 3 étudiants sur 2018/2020 pour le parcours ATNE (ouvert en 2019), et moins de 4 étudiants en moyenne pour le parcours MSID.

Les taux de réussite sont tout à fait satisfaisants aussi bien en première année (92% en moyenne) qu'en deuxième année (supérieur à 95%). En ce qui concerne le devenir des étudiants, près de 93% des diplômés sont insérés dans la vie professionnelle 12 mois après l'obtention de leur diplôme, ce qui est excellent. Les postes alors occupés sont de plus en adéquation avec les débouchés affichés. Les poursuites d'études sont quant à elles marginales, ce qui est cohérent avec le caractère professionnalisant du master.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Formation très bien intégrée dans son environnement socio-économique
- Taux d'insertion professionnelle très satisfaisant
- Très bon adossement à la recherche

### Principaux points faibles :

- Faiblesse des effectifs des parcours MSID et ATNE (plus récent)
- Absence d'alternance

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Management de l'innovation* est une formation de qualité avec une forte insertion professionnelle, une grande diversité de partenaires et un fort adossement à la recherche. Cependant, la formation gagnerait à développer l'alternance et l'information sur le master, afin de pallier la faiblesse des effectifs pour les parcours MSID et ATNE.

# MASTER MANAGEMENT DES PME-PMI

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Management des PME-PMI* (MANPME) est une formation professionnalisante ayant pour objectif de former des cadres polyvalents à la fois au management des PME-PMI et au management international. Après une première année commune, le master propose deux parcours différenciés en deuxième année : *Affaires internationales et PME* (AIPME) ; *Affaires européennes et PME : Europe-Asie* (AEPME), exclusivement ouvert à des étudiants chinois. Ouvert en formation initiale et en formation continue, les enseignements se déroulent en présentiel à la Faculté des sciences économiques de Rennes.

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master *Management des PME-PMI* forme des managers spécialistes de l'international en contexte de PME-PMI. Les objectifs de la formation sont cohérents et exposés clairement sur les différents supports de communication adoptés. Les connaissances et les compétences attendues correspondent bien aux exigences de profils polyvalents recherchés par le secteur économique et sont retranscrites de manière satisfaisante dans le supplément au diplôme.

Les informations proposées sont compréhensibles par les différentes parties prenantes de la formation. Les métiers envisageables privilégient une forte orientation internationale (responsable export, acheteur international, chargé d'affaires ou chargé de projet à l'international, ou encore entrepreneur et chef d'entreprise orientée export); ils sont exposés clairement et correspondent bien à la variété des compétences acquises durant la formation.

### Positionnement dans l'environnement

Le master est bien inséré dans l'offre de formation de l'Université de Rennes 1, en proposant d'intégrer des profils diversifiés. Seule formation en management international des PME au niveau régional, le master est encore peu concurrencé sur le plan national (Caen, Montpellier, Lyon, Créteil). La spécificité de la formation au niveau régional est bien mise en avant et son environnement concurrentiel est clairement identifié. Les partenariats académiques nationaux et internationaux sont exposés de manière satisfaisante.

Le master est adossé au Centre de recherche en économie & management (CREM) de Rennes 1 et collabore avec un institut de recherche canadien sur les PME, ce qui est cohérent avec la vocation de la formation.

L'insertion du master dans son environnement socio-économique est très clairement établie au travers de nombreux partenariats et conventions avec les entreprises (parrainage des promotions), le ministère du commerce extérieur, le réseau des Conseillers du commerce extérieur français, ou encore différentes associations.

Enfin, les différents partenariats noués avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers facilitent la mobilité des étudiants et sont concrétisés par la mise en place de quatre doubles diplômes (Université du Québec à Trois Rivières, Université d'Augsburg en Allemagne, Université d'Oviedo en Espagne, et à compter de 2020, Faculté pluridisciplinaire de Taza au Maroc).

### Organisation pédagogique de la formation

La structure des enseignements est lisible avec une spécialisation progressive répondant bien aux besoins du secteur. La première année repose sur un tronc commun permettant aux étudiants d'acquérir un ensemble de compétences transversales. La deuxième année met en avant deux parcours, un choix justifié du fait de la présence de deux publics différents. Le dernier semestre est consacré intégralement au stage en parcours affaires internationales et pour deux tiers des crédits en parcours affaires européennes. Aucune adaptation n'est mentionnée pour l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportif de haut niveau), ou encore pour favoriser la formation tout au long de la vie (FTLV). Cependant, le master accueille des étudiants en formation continue (1 à 2 par an). La notion de compétences est évoquée mais elle n'apparaît pas de manière explicite dans la structure du diplôme.

Les étudiants sont sensibilisés sur les deux années à la démarche scientifique : collaboration à un projet de recherche international, participation à un séminaire international et apprentissage de la littérature académique du domaine. En revanche, aucune information n'est fournie sur les attentes scientifiques (problématisation, citation d'articles, etc.) concernant le rapport ou mémoire de stage.

Différentes actions sont également mises en place afin de faciliter l'insertion professionnelle immédiate des étudiants : accompagnement dans la recherche de stages, aide au réseautage, mise en œuvre de projets professionnels au contact direct des entreprises et associations partenaires. Le master comprend dix mois de stage sur deux ans, en majorité avec une dimension internationale.

L'objet même du master amène à une préparation des étudiants à l'international, ce qui se matérialise par différentes actions : deux langues étrangères obligatoires, dont l'anglais qui fait l'objet d'une certification en fin de cursus ; différents modules enseignés en anglais à hauteur de 20% des enseignements ; présence d'étudiants étrangers (tous les étudiants du parcours AEPME), et proposition de doubles diplômes. Dans le parcours AIPME, la mobilité entrante concerne 15% des effectifs en moyenne, la mobilité sortante 19% ; de plus, 15% des inscrits ont fait un stage à l'étranger.

L'usage du numérique dans la formation est relativement classique (Environnement Numérique de Travail - ENT, ressources en ligne, outils collaboratifs). Cependant, il n'est pas fait état de l'usage d'outils logiciels ou progiciels (progiciels de gestion intégrée, business intelligence, etc.) malgré la forte digitalisation des PME-PMI, encore plus à l'international. Les étudiants sont correctement sensibilisés à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

## **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est clairement identifiée et les professionnels (cadres de direction, directeurs à l'international, président, inspecteur des finances, etc.) assurent au minimum 40% des enseignements de master 2, ce qui contribue à la professionnalisation de la formation. Cependant, l'équipe pédagogique ne comprend qu'un enseignant chercheur en sciences de gestion (6 en économie), ce qui est surprenant pour un master orienté management avec de nombreux enseignements relevant des sciences de gestion (comptabilité-contrôle, diagnostic financier, audit, marketing, gestion des ressources humaines, management).

Il est difficile d'apprécier la qualité du pilotage de la formation. Les responsabilités sont bien établies avec un responsable de mention et un responsable par parcours (dont un chef d'entreprise pour le M1), mais il y a un manque d'informations concernant les moyens, l'organisation du conseil de perfectionnement ou encore des réunions. L'équipe a cependant conscience de ces aspects et y travaille.

L'évaluation des connaissances fait l'objet de modalités établies de manière précise et communiquées aux étudiants. Ces modalités respectent le principe de seconde chance. Des certifications sont délivrées aux étudiants en collaboration avec des organismes extérieurs.

## **Dispositif d'assurance qualité**

Les effectifs de la formation sont suivis grâce à la mise en place d'un tableau de bord. La formation est très attractive avec un taux de sélection en moyenne de 12% en M1, et 53% en M2 sur la période 2017/2020.

La réussite des étudiants est mesurée et communiquée ; de même les abandons sont suivis, relativement rares car les étudiants ayant abandonné ou s'étant réorientés représentent en moyenne 13% des inscrits. Le devenir

des étudiants est appréhendé grâce à deux enquêtes internes - 6 mois et 12 mois après l'obtention du diplôme - qui permettent d'obtenir des informations pertinentes.

La formation mobilise le dispositif d'évaluation des formations (questionnaire auprès des étudiants) mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité de l'Université de Rennes 1, ce qui correspond aux attendus en termes d'autoévaluation.

### Résultats constatés

L'effectif de première année est stable (entre 20 et 24 étudiants), celui de deuxième année en baisse (de 50 à 38 étudiants). La baisse la plus importante en proportion concerne le parcours AEPME passant de 20 à 13 étudiants sur la période 2017/2020. Les taux de réussite sont en progression en première année et atteignent 90% comme en deuxième année. Les abandons sont rares.

Concernant la promotion 2018, près de 90% des diplômés ont trouvé un emploi dans l'année suivant l'obtention de leur diplôme, ce qui est tout à fait satisfaisant. De plus, les postes occupés sont en adéquation avec les débouchés affichés de la formation.

Enfin, les données disponibles ne mettent pas en évidence de poursuite d'études, ce qui est cohérent avec le caractère professionnalisant du master.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Positionnement original de la formation : international et PME
- Formation bien intégrée dans son environnement
- Taux d'insertion professionnelle très satisfaisant

### Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique déséquilibrée pour un master management avec un seul enseignant chercheur en sciences de gestion
- Un adossement à la recherche limité
- Un recours aux outils numériques basique et peu développé

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Management des PME-PMI* est une formation qui semble avoir toute sa place dans l'offre de formation de la région Bretagne. Elle fédère un nombre important de parties prenantes aussi bien nationales qu'étrangères autour de la gestion des PME et offre aux étudiants de solides perspectives d'insertion professionnelle. Les réflexions en cours pour améliorer le pilotage sont fortement encouragées. La formation gagnerait à étoffer l'équipe pédagogique avec des enseignants chercheurs en sciences de gestion et à renforcer la place du numérique au regard de la digitalisation croissante des PME-PMI.

# MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

## Université Rennes 1

Université de Rennes 1

### Présentation de la formation

Le master *Management et administration des entreprises* (MAE) de l'Université de Rennes 1 a pour objectif de fournir une compétence complémentaire en sciences de gestion à de futurs managers dont la formation première intègre pas ou peu de cours de gestion. Le master MAE comprend six parcours : *Bio-Gestion* (BioGest), accessible à des étudiants biologistes ; *Développement de projets internationaux* (DPI), proposé aux étudiants français et partiellement dispensé en anglais; *International management* (IM) entièrement dispensé en anglais sur les fondamentaux de la gestion internationale à des étudiants étrangers ; *Management des entreprises japonaises* (MEJ) ; *Entrepreneuriat et Management de projets innovants* (EMPI) s'adressant à de jeunes entrepreneurs innovants ; *Pilotage stratégique et décisionnel* (PSD) proposé aux étudiants n'ayant pas un projet ciblé précis, international ou entrepreneuriat. Quatre parcours (DPI, MEJ, EMPI, PSD) sont proposés en double diplôme à des élèves ingénieurs en dernière année dans l'une des sept écoles partenaires du bassin rennais. Le master est dispensé à l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE). Tous les parcours sont ouverts en formation initiale ; le parcours *Pilotage stratégique et décisionnel* (PSD) est également ouvert en formation continue.

### Analyse

#### Finalité de la formation

Les objectifs d'apprentissage du master MAE de l'IGR-IAE de Rennes, ainsi que les connaissances et les compétences à acquérir, sont explicites, cohérents et compréhensibles pour les six parcours. Le master MAE de l'IGR-IAE de Rennes, formation reconnue nationalement et pilier du réseau des IAE, cible des étudiants non-gestionnaires qui souhaitent valoriser leur formation initiale par une meilleure connaissance des organisations et développer une aptitude à créer des synergies avec les différents services décisionnels de l'entreprise. Il est dispensé essentiellement en formation initiale à l'exception du parcours *Pilotage stratégique et décisionnel* (PSD), qui est également ouvert à la formation continue. Ces informations sont déclinées dans un supplément au diplôme.

Les débouchés professionnels visés sont exposés clairement et cohérents avec le niveau master comme avec le programme de la formation et ce, pour chaque parcours. Sans se positionner dans l'univers de la certification professionnelle, le master MAE de Rennes 1 est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). Ces informations sont diffusées auprès des étudiants et des autres parties prenantes à travers le site Internet de l'Université de Rennes 1.

#### Positionnement dans l'environnement

Le master MAE de l'IGR-IAE de Rennes s'inscrit dans un cadre national, en lien avec le réseau national des IAE dont il est l'un des diplômes historiques et emblématiques : il est ainsi présent dans plusieurs universités nationales. Au niveau local et principalement dans le Grand Ouest de la France, il est proposé dans plusieurs universités (Brest, Caen, Nantes). Toutefois, le master MAE de Rennes 1 arrive à se différencier avec les parcours singuliers tels que *Biologie-Gestion* et *Management des Entreprises Japonaises*. De plus, quatre parcours en formation initiale (PSD, EMPI, DPI et MAJ) sont proposés en double diplôme avec sept écoles d'ingénieurs du bassin rennais (AGROCAMPUS OUEST, ESIR, ECAM, ENSATT, ENSCR, INSA, SUPELEC). Une nouvelle convention est également en cours de discussion avec l'IMT-Atlantique, site de Rennes.

L'adossement à la recherche tient essentiellement à la présence d'enseignants-chercheurs au sein de l'équipe pédagogique, qui interviennent en s'appuyant notamment sur les travaux et les questions de recherche qu'ils mènent dans le cadre de l'École Doctorale en Gestion et Économie (EDGE, Université de Rennes 1) et au Centre de Recherche en Économie et Management - CREM (Unité Mixte de Recherche - UMR - CNRS). Cette démarche peut être également portée selon les parcours par des enseignants-chercheurs d'autres disciplines à l'image du parcours *Biologie-Gestion*.

Le master MAE bénéficie des solides et nombreux liens que l'IGR-IAE de Rennes développe avec les entreprises, associations et autres partenaires, mais aussi du pôle « Entreprise, relations partenariales et qualité » dans lequel le service Carrières & Stages assure le suivi complet des stages et met à disposition des étudiants des bases de données. Ces relations se matérialisent à travers les cours dispensés par des professionnels au profil varié, dont certains pouvant enseigner en anglais ou en japonais.

Sur le plan international, le master MAE s'appuie sur un réseau très solide de partenariats internationaux (78 accords de coopération ; 6 accords de doubles diplômes ; 4 formations délocalisées). Plus particulièrement, le parcours MEJ s'appuie sur le Centre Franco-Japonais de Management et son réseau de huit Universités Japonaises partenaires de premier plan (notamment Universités de Keio, Waseda, Toyo, Tohoku). De même, le master MAE accueille des professeurs invités aux compétences spécifiquement adaptées aux besoins en formation des étudiants des parcours DPI, MEJ et IM.

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

La structure du master MAE de l'IGR-IAE de Rennes est adaptée aux différents projets professionnels des étudiants. La formation se déroule sur un an (deux semestres) pour 5 parcours sur 6. Seul le parcours BioGest est construit sur deux ans en raison de sa spécificité (des enseignements croisant biologie et gestion) ; il est à ce titre relativement autonome des autres parcours, même si les étudiants du parcours master 1 BioGest peuvent accéder à l'ensemble des autres parcours du MAE. Les autres parcours (PSD-DPI-MEJ-EMPI-IM) ont un tronc commun sur le premier semestre (30 ECTS) ainsi que deux unités d'enseignement communes au second semestre. Ce tronc commun a l'objectif de balayer l'ensemble des disciplines des sciences de gestion pour constituer un socle de connaissance commun à des étudiants de formations très variées. Au second semestre, chaque parcours développe ses propres enseignements en fonction de ses objectifs, à l'exception de quelques mutualisations de modules.

Le master MAE de l'IGR-IAE de Rennes est également en adéquation avec les différents profils d'étudiants : ainsi, sur le plan pédagogique, les modules de cours sont conçus en tenant compte de la variété des profils. Le master MAE est décliné en formation initiale temps plein (parcours PSD ; DPI ; MEJ ; EMPI), formation initiale double diplôme (parcours BioGest), formation continue (parcours PSD) et formation dispensée entièrement en langue anglaise (parcours IM) pour répondre à des profils différenciés d'étudiants. Par contre, aucun dispositif n'est proposé en alternance. Rien n'est précisé s'agissant de la formation à distance et l'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportif de haut niveau). La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des études supérieures (VES) sont proposées pour l'obtention du diplôme, sans aucune demande sur les trois dernières années.

L'approche par compétences (APC) est déployée en cohérence avec la fiche RNCP du master MAE, et associée à une liste détaillée de compétences transversales et disciplinaires, mais sans faire le lien avec les unités d'enseignements. Au cours de la première année, les étudiants sont amenés à réaliser un bilan de compétences personnel ainsi qu'à constituer un portefeuille professionnel. Ce travail de formalisation permet d'aider les étudiants à évaluer leurs acquis et l'évolution de ces derniers. En prolongement, des modalités pédagogiques diversifiées sont mises en œuvre (approche par projet ; jeux de management ; classes inversées...).

L'adossement à la recherche est présente dans le master MAE par la rédaction d'un mémoire de fin d'études qui doit permettre de vérifier l'acquisition par les étudiants des compétences scientifiques de problématisation, de collecte de données, d'analyse et de rédaction. S'y adjoint la réalisation de projets tutorés ancrés dans une logique de recherche et source d'apprentissage sur la gestion de projet complexe. Pour le parcours BioGest, la démarche scientifique est plus investie avec en première année une formation à la gestion de projet scientifique. Mais aucune préparation à la poursuite en doctorat n'est évoquée.

Pour ce qui est des compétences transversales utiles à l'insertion professionnelle, elles sont associées à la professionnalisation (stage de quatre à six mois), mais aussi à un dispositif « travail et carrière » proposé à chaque étudiant : il met en relation les étudiants et les praticiens. Pour le parcours BioGest, s'ajoutent 2 unités

d'enseignements qui sont pleinement consacrées à l'insertion professionnelle (48h au total), mais aussi des mises en situation et la réalisation de projets collectifs. Le service Carrières et Stages qui réalise chaque année des enquêtes d'insertion, aide également les étudiants dans la recherche de stages et dans l'élaboration de leur projet professionnel.

En ce qui concerne, l'ouverture à l'international, le master MAE profite du fort investissement de la dimension internationale par l'IGR-IAE (semestre d'études à l'étranger ; année à l'international, année de césure, large choix d'apprentissage des langues étrangères dont le chinois et le japonais...). Plus spécifiquement, s'agissant de la formation, il faut noter que trois parcours sur six ont une dimension internationale avérée dont un parcours entièrement dispensé en anglais (IM). En plus, deux parcours ont des orientations internationales marquées avec un parcours dédié au Management des Entreprises Japonaises, qui prévoit un séjour au Japon, et la remise d'un écrit en langue japonaise. Le parcours DPI pour sa part affiche deux unités d'enseignement complètement consacrées au management international.

La place du numérique est investie dans le master MAE tout d'abord, par la mise en ligne traditionnelle de ressources par l'environnement numérique de travail (ENT). Les étudiants ont également accès à la plateforme d'enseignement à distance Moodle ou la plateforme d'enseignement de langues vivantes, Global Exam. Au-delà, des enseignements hybrides combinant séances de cours en présentiel et modules d'apprentissage à distance sont aussi proposés, avec des possibilités d'évaluation en ligne.

L'approche de l'intégrité scientifique et de l'éthique est associée à une sensibilisation dans le cadre de cours (Marketing et Finance) dans le parcours BioGest. En outre, l'ensemble des personnels et enseignants sensibilisent les étudiants aux enjeux de l'intégrité scientifique. Il faut noter qu'une sensibilisation au plagiat pour tous les documents rendus (rendus écrits, mémoires etc...) est faite et un logiciel anti-plagiat est utilisé (Magister ou Compilatio).

## **Pilotage de la formation**

L'équipe pédagogique est identifiée et s'avère diversifiée : elle est constituée d'enseignants-chercheurs et d'enseignants de l'Université de Rennes 1 et pour le reste d'intervenants professionnels très nombreux et dont le profil, le niveau de compétence et de responsabilité sont cohérents avec la formation (mais dont la représentation dans chaque parcours mériterait plus de visibilité). Rien n'est précisé s'agissant de la formation à l'approche par compétences de l'équipe pédagogique.

Pour ce qui est des modalités de pilotage, elles sont explicitées de manière très synthétique: les responsabilités pédagogiques sont citées (un professeur des universités pour la mention et des maîtres de conférences ou enseignants pour les parcours), sans qu'aucune précision toutefois ne soit spécifiée sur les moyens administratifs et pédagogiques. La question du pilotage est associée uniquement à un conseil de perfectionnement réuni deux fois par an, incluant l'ensemble des enseignants (titulaires et vacataires), des représentants des étudiants et des membres du personnel administratif. Aucune autre information, notamment compte rendu, n'est apportée sur le fonctionnement du conseil de perfectionnement.

Les modalités de contrôle des connaissances sont clairement explicitées dans les maquettes et en accord avec les attendus de la formation. Il est précisé que les étudiants ont connaissance de la composition, du rôle et des modalités de réunion du jury, mais sans qu'aucun autre renseignement ne soit apporté sur le processus de diffusion.

## **Dispositif d'assurance qualité**

Les données concernant les effectifs sont présentées par parcours (effectifs attendus et réels sur les trois dernières années : 2017-2018 ; 2018-2019 ; 2019-2020) en précisant les régimes d'inscription des étudiants. Rien n'est développé concernant la démarche de recrutement des étudiants. Pour ce qui est de l'attractivité de la formation, elle est apparente, connue et analysée.

Le taux de réussite est renseigné pour l'ensemble des parcours sur les trois dernières années.

Le devenir des diplômés est connu au travers d'une enquête interne à 30 mois (source OSiPE – Observatoire de l'insertion professionnelle de l'Université de Rennes 1), pour les diplômés de 2015, 2016, 2017. Des enquêtes à 6

et 12 mois sont également réalisées par l'IGR-IAE. L'insertion professionnelle, mais aussi les poursuites d'études (notamment en doctorat) sont explicitées.

Pour ce qui est du processus d'amélioration continue, outre l'existence d'un conseil de perfectionnement dont les conclusions sont présentées en Conseil des Études de la Vie Universitaire (CEVU), les enseignements sont évalués tout au long de la formation par le biais de questionnaires auto-administrés en ligne adressés aux étudiants ; rien n'est précisé sur le traitement et les suites données à ces évaluations.

### Résultats constatés

S'agissant de l'attractivité et des recrutements, le taux de sélection se situe selon les années, entre 25% (parcours BioGest, DPI, EMPI) et 70/80% (taux du parcours MEJ expliqué notamment par son ancrage japonais très spécifique) ; ce qui témoigne pour ces parcours d'une bonne attractivité. L'attractivité n'est pas spécifiée pour le parcours IM, là aussi certainement en lien avec son orientation très particulière (dispositif dispensé en anglais).

Sur les trois dernières années (2017-2020), les effectifs sont stables pour trois parcours, soit en moyenne : BioGest (24 en master 1 et 25 en master 2), PSD (35 en formation initiale et 21 en formation continue), DPI (16). Les effectifs sont en légère hausse pour EMPI (passant de 18 en 2017 à 25 en 2019), et MEJ (de 9 en 2017 à 16 en 2019). Seul le parcours IM fait état d'une baisse d'effectifs sur la dernière année (26 en 2018 et 19 en 2019). Les taux de réussite sont élevés : 100% en master 1 (Bio-Gest), et supérieurs à 80% en master 2 tous parcours confondus.

L'insertion professionnelle est excellente, 95% sont en emploi en moins de 3 mois et 71% sont en contrat à durée indéterminée (CDI) dans leur premier emploi.

Pour ce qui est des poursuites d'études, elle est rare (3 en moyenne par an pour la mention). Seul un cas de poursuite en doctorat apparaît en 2017-2018 dans le parcours IM.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Singularité du parcours *BioGest*
- Fort ancrage international des parcours DPI, MEJ et IM dispensés en anglais (en partie ou totalité)
- Nombreux partenariats avec les écoles d'ingénieurs ouvrant la possibilité de double-diplôme

### Principaux points faibles :

- Manque d'informations sur les conseils de perfectionnement.
- Absence de parcours proposé en alternance

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master MAE présente six parcours de formation avec de nombreux partenariats, permettant de construire de réels parcours singuliers et différenciés, dont trois fortement inscrits dans une logique internationale. L'évolution vers une formation en alternance pourrait contribuer à renforcer la qualité de la formation. La formation gagnerait à renforcer les dispositifs d'assurance qualité.

# MASTER MARKETING VENTE

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Marketing, vente* de l'Université de Rennes 1 a pour objectif de former des experts dans le domaine du marketing (chefs de projet ou de produit, chargé d'études ou consultant) ou des spécialistes pour les secteurs de la franchise et du commerce en réseau. Il est proposé sous différentes formes : formation initiale (FI), formation continue (FC), formation en alternance (FA). A partir du parcours généraliste *Marketing* (FI, FC, FA) en première année, le master propose trois parcours : *Marketing stratégique et opérationnel* (FC, FA) ; *Management et développement de projets marketing* (FI) ; *Études et recherche en marketing* (FI) avec une orientation quantitative et recherche. Pour former au secteur de la franchise et des réseaux, il est proposé dès la première année le parcours *Franchise & commerce en réseaux* (FA), et en seconde année le parcours *Franchising retail & services chain* (FI) en anglais destiné à un public international. Les enseignements sont dispensés à l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE).

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master *Marketing, vente* vise à former des professionnels du marketing et du marketing stratégique, avec une possibilité de spécialisation soit dans le domaine des études et de la recherche en marketing, soit dans le champ d'application plus spécifique de la franchise et du commerce en réseau. Les métiers sont ainsi très variés : chef de produit marketing, chef de projet marketing, chargé d'études, ou encore cadre dans l'animation, le développement marketing ou l'ingénierie de réseaux commerciaux en franchise. Les objectifs de ce master sont clairement affichés, communiqués aux apprenants et cohérents. Les connaissances et les compétences techniques et scientifiques, qui seront acquises à la fin de la formation, sont aussi clairement affichées et communiquées aux étudiants. Elles sont en adéquation avec les métiers qu'exerceront les apprenants issus de la formation. Ces métiers sont d'ailleurs eux-mêmes décrits. La formation est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP).

En revanche, une amélioration pourrait être apportée grâce à une meilleure définition des compétences stratégiques et de communication (ou soft-skills) attendues, en lien avec le référentiel des compétences diffusé par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE).

### Positionnement dans l'environnement

Malgré une offre abondante sur une mention marketing-vente généraliste au niveau national, le master marketing-vente de l'Université de Rennes semble peu concurrencé au niveau local. Peu d'informations sont toutefois données quant à l'environnement « concurrentiel » du master *Marketing, vente*. Si le parcours *Franchise et réseaux* se différencie fortement au sein d'une offre nationale, les autres parcours démontrent moins de spécificités et de différenciation par rapport aux formations équivalentes sur les plans régional et national.

Le master s'appuie sur une équipe d'enseignants-chercheurs qui garantit la transmission de connaissances scientifiques actualisées aux apprenants. Ces enseignants-chercheurs développent leurs recherches généralement au sein du Centre de Recherche en Économie et Management 6 CREM (Unité Mixte de Recherche - CNRS) et de l'École Doctorale EDGE (École Doctorale en Gestion et Économie) regroupant les doctorants des Universités de Rennes, Bretagne, Le Mans, Nantes et Angers. Les étudiants issus de la spécialisation *Études et Recherches Marketing* appartiennent à cette École Doctorale s'ils poursuivent en thèse après leur formation.

Le master s'appuie sur des relations fortes avec des partenaires professionnels (pour apporter leur expertise au sein de cours), industriels (entreprises locales, régionales, start-ups, Très petites entreprises - TPE, Petites et Moyennes Entreprises - Petites ou Moyennes Industries - PME-PMI et grands groupes), fédératifs (comme La Fédération Française de la Franchise ou la Fédération du Commerce Coopératifs) et associatifs (pour offrir un nombre de stages suffisants aux apprenants et faciliter leur insertion). Le service « Entreprise, relations partenariales et qualité » intervient en soutien.

Le master bénéficie du solide réseau de partenariats internationaux de l'IGR-IAE, dont des possibilités de double diplôme. Cependant, il n'est pas mentionné le nombre d'étudiants ayant activé cette opportunité. En master 2, 3% en moyenne des effectifs sont en mobilité entrante *Erasmus* et 7% en mobilité sortante.

## Organisation pédagogique de la formation

La formation conçue sur 4 semestres est ouverte à une grande variété de profils et de projets professionnels personnels. La structure par parcours permet une spécialisation progressive. Le master est en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportifs de haut niveau, etc.) et propose la validation des acquis de l'expérience (VAE) ainsi que la validation des études supérieures (VES), mais le nombre de VAE ou VES n'est pas fourni.

La formation est définie suivant un référentiel de compétences, transcrivant les unités d'enseignement (UE) en compétences, mais il est dommage que ce document ne soit pas fourni. Une analyse stratégique de l'environnement a permis aux responsables d'ajuster les compétences à acquérir par les apprenants et la pédagogie mise en œuvre. A ce titre les méthodes pédagogiques sont variées et en accord avec les avancées en la matière (apprentissage par problèmes et par projets, *serious gaming*...). Elles permettent la mise en action des connaissances et aident les apprenants à bien situer les enjeux des problèmes auxquels ils seront amenés à répondre.

Une sensibilisation à la recherche est faite notamment en M1 à travers des cours d'initiation à la recherche ou des ateliers de prospective. Cette formation à et par la recherche est également présente en M2, plus particulièrement dans le parcours Études et recherches marketing.

Les périodes d'immersion en entreprise (alternance ou stages : 4 mois en M1 et 6 en M2), les Market'heures (moments d'échanges conviviaux avec les professionnels), les challenges avec des écoles d'ingénieurs et études de marché pour des sociétés permettent aux étudiants d'acquérir les compétences transversales, essentielles pour une insertion professionnelle immédiate. L'observatoire de l'insertion professionnelle et la semaine "Parcours Travail & Carrière" organisée par l'IGR-IAE permettent d'accompagner les étudiants dans le processus de recherche de stages et dans l'élaboration de leur projet professionnel.

La formation prépare ses étudiants à l'international grâce à une formation en anglais, des enseignements dispensés en anglais, la possibilité de préparer et passer le *Test of English for International Communication* (TOEIC), ou grâce au parcours M2 *Franchising, Retail & Service Chains* proposé intégralement en anglais. La possibilité d'une mobilité à l'international et d'une année de césure est offerte aux étudiants.

Le master s'appuie sur une plateforme de type Moodle (textes, vidéos, et activités : quiz, devoirs) et le partage de témoignages sur les réseaux sociaux. Cependant, l'usage de logiciels ou progiciels du marketing n'est pas indiqué, ce qui est dommage au regard de la forte digitalisation du marketing.

Enfin les étudiants sont sensibilisés à l'éthique et au non-plagiat.

## Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est formellement identifiée et les responsabilités sont définies : un responsable par parcours et un coordinateur du master. L'équipe pédagogique comprend en grande majorité des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et de façon variable des intervenants professionnels : environ 10% du volume d'enseignement en FI, et plus de 25% dans les parcours du master 2 ou parcours en FA.

Le conseil de perfectionnement se réunit tous les ans. Mais il est difficile d'apprécier s'il joue pleinement son rôle et si les étudiants y participent, faute d'information sur la composition. En outre, la commission pédagogique comprenant tous les enseignants-chercheurs et des intervenants professionnels se réunit une fois par an.

Des informations génériques sur l'évaluation des connaissances et des compétences sont fournies aux apprenants. Tout est clairement spécifié à ce niveau et le principe de seconde chance est respecté.

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

Les flux d'étudiants sont suivis aussi bien qualitativement que quantitativement. Le recrutement des étudiants est transparent et l'attractivité de la formation est mesurée. Le taux de réussite est bon.

Le devenir des étudiants et le degré de post-satisfaction est connu non seulement grâce à une enquête d'insertion à 6 mois conduite par l'IGR-IAE, mais également aux retours des anciens au sein de l'IGR Alumni.

Les enseignements sont évalués par les étudiants à travers des questionnaires, dont les résultats sont exploités par le conseil de perfectionnement.

### **Résultats constatés**

Sur la période 2017/2020, le taux de sélection est en moyenne de 18% en M1. Les effectifs sont de 94 étudiants en moyenne en M1 (dont 17 pour le parcours *Franchise & commerce en réseaux*) et 149 en M2 : 71 pour le parcours *Marketing stratégique et opérationnel*, 28 pour *Management développement de projets marketing*, 24 pour *Franchise & commerce en réseaux*, 11 pour *Etudes et recherche en marketing*, 13 pour *Franchising retail & services chain*. Les taux de réussite sont élevés, supérieurs à 85%. L'enquête à 6 mois sur la promotion 2019 pour les parcours MSO et MFCR (taux de réponse 88%) montre un taux d'insertion professionnelle de 66% en MSO et 80% en MFCR, un salaire annuel moyen proche ou supérieur à 27000 €, un délai d'obtention du premier poste inférieur à 3 mois pour plus de 80% des diplômés en emploi. Peu d'étudiants poursuivent des études (2 en doctorat sur la période, 1 dans un autre diplôme de l'Université Rennes 1), ce qui est logique au regard de la finalité du master.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Variété de parcours professionnalisants appuyant leurs forces sur une analyse pertinente des enjeux
- Diversité des approches pédagogiques
- Equipe pédagogique de qualité

### **Principaux points faibles :**

- Des effectifs relativement faibles dans les parcours *Etudes et recherche en marketing*, et *Franchising retail & services chain*
- Un conseil de perfectionnement à solidifier dans son fonctionnement et ses apports

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

Le master *Marketing, vente* est une formation de qualité qui correspond aux attendus du marché de l'emploi. La formation est attractive, et présente une diversité d'approches et de modalités pédagogiques contribuant à un fort taux d'insertion professionnelle. Cependant, les dispositifs d'assurance qualité devraient être renforcés, notamment pour le conseil de perfectionnement. Au regard de la forte digitalisation dans les métiers du marketing, il serait intéressant de développer l'usage des progiciels du marketing dans la formation.

# MASTER MONNAIE BANQUE FINANCE ASSURANCE

## Établissement

Université de Rennes 1

## Présentation de la formation

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance* (MBFA) a pour objectif de former des étudiants à des postes d'intermédiaires et de cadres financiers. Le master est organisé en trois parcours : *Carrière bancaire* (CB) ; *Finances d'entreprise* (FE) ; *Ingénierie économique et financière* (IEF). Les parcours CB et IEF sont proposés en formation initiale et en alternance, tandis que le parcours FE est uniquement ouvert à la formation initiale. Le parcours IEF est aussi délocalisé à Yaoundé et Nankin. A l'exception de ces parcours délocalisés, tous les enseignements sont dispensés à la Faculté de Sciences Économiques à Rennes.

## Analyse

### Finalité de la formation

L'explicitation des objectifs scientifiques et professionnels est claire et montre le positionnement de cette formation avec ses trois parcours en vue d'une insertion professionnelle dans le secteur privé de façon différenciée pour chaque parcours. Les connaissances et les compétences techniques et scientifiques, qui seront acquises à la fin de la formation, sont aussi clairement affichées et communiquées aux étudiants. Elles sont en adéquation avec les métiers qu'exerceront les apprenants issus de la formation. Ces métiers sont d'ailleurs eux-mêmes décrits. La formation est en cohérence avec la fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). Le parcours IEF est délocalisé à Yaoundé et Nankin.

### Positionnement dans l'environnement

Ce master MBFA est l'une des 8 mentions de master proposées par la Faculté de sciences économiques de l'Université de Rennes 1. Il se distingue des autres mentions de la Faculté, par sa thématique et aussi en raison de son parcours en alternance. Il s'adresse plutôt à un public d'économistes, ce qui le distingue des masters *Finance* et *Comptabilité, contrôle, audit* de l'IAE de Rennes. Les écoles Rennes School of Business et École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (ENSAI) proposent aussi des formations en finance mais elles ne sont pas comparables en termes de public, de métiers préparés et de compétences acquises. En région, son parcours "Carrières bancaires" se distingue du fait de l'alternance des autres masters de l'Université Bretagne occidentale et celle de Bretagne sud.

Même si la formation n'a pas vocation à former les étudiants à la recherche, elle repose sur des structures universitaires de recherche, Centre de recherche en économie & management (CREM) et Institut de l'Ouest : Droit et Europe (IODE), auxquels sont rattachés la plupart des enseignants-chercheurs du MBFA. D'ailleurs, un diplômé du parcours IEF a pu poursuivre ses études en doctorat.

Ce master fait l'objet d'une convention de partenariat avec l'association Crédit agricole mutuel pour la diffusion de la formation (DIFCAM) et le Centre de formation de la profession bancaire. Il est également associé à la Chaire de recherche et d'enseignements de la Fondation Rennes 1 sur la thématique des « Nouveaux défis de la banque ».

Ce master est accessible aux étrangers avec cinq places maximum par parcours chaque année, sachant qu'il y a environ 1 500 candidatures annuelles via la procédure Etudes en France. Des mobilités entrantes font également l'objet de convention avec l'Institut universitaire d'Abidjan et l'Université de Hué (Vietnam). Enfin, des partenariats ont été conclus pour une double diplomation avec Augsburg en Allemagne (M1 à Augsburg, M2 à Rennes), et la délocalisation du parcours IEF à Yaoundé au Cameroun et à Nankin en Chine.

## Organisation pédagogique de la formation

La spécialisation progressive en parcours sur les deux années est clairement affichée. Le premier semestre du M1 est intégralement mutualisé avec un tronc commun de 276h. Le second semestre, de l'ordre de 230h, présente plusieurs mutualisations de cours entre parcours. En revanche, en M2, les enseignements sont spécifiques. Aucune information n'est fournie sur l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportif de haut niveau) ou encore sur la procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'approche compétences devrait être adoptée dans le cadre de la prochaine accréditation. Concernant la recherche, un cours de méthodologie est dispensé en semestre 4 du parcours CB. Le taux d'encadrement universitaire est satisfaisant (29 enseignants-chercheurs sur 73 intervenants, proche de 40 %).

La progression pédagogique montre une professionnalisation graduelle, notamment grâce à des séminaires professionnels en M1. Il s'agit de présenter les débouchés professionnels et d'aider les étudiants pour leur orientation et intégration en stage. Les partenaires professionnels sont largement sollicités et les trois parcours sont parrainés par des responsables du monde bancaire et financier. 40 % des cours de M2 sont dispensés par les professionnels.

La dimension internationale est présente, en particulier au regard de l'effectif d'étudiants étrangers qui intègrent ce master en deuxième année. Ainsi, l'effectif total de la mention MBFA en M1 est de 85 étudiants puis de 149 étudiants en M2. Les étudiants du M1 en formation initiale suivent des cours d'anglais au semestre 1 et les étudiants en alternance en M1 du parcours CB suivent des cours d'anglais au semestre 2. Des cours d'anglais sont également dispensés dans les trois parcours au semestre 4.

Concernant la place du numérique dans l'enseignement, elle est classique avec un accès des étudiants à l'environnement numérique de travail et la plateforme Moodle. En outre, dès le semestre 1, tous les étudiants suivent des cours de programmation informatique, puis de *Data Mining*. Les parcours en M2 donnent également une place notable au numérique, en particulier le parcours IEF qui comporte 40h d'informatique au semestre 3.

Les étudiants sont sensibilisés à l'intégrité scientifique et à l'éthique à travers une campagne d'informations.

## Pilotage de la formation

Pour l'ensemble du master, l'équipe pédagogique est bien identifiée tant en ce qui concerne les intervenants universitaires (professeurs d'université, maîtres de conférences, etc) dont la grande majorité (71%) relève des sciences économiques et le reste du droit, des sciences de gestion et des mathématiques appliquées, que les intervenants professionnels (dont professeurs associés - PAST) et vacataires. Au-delà de leurs effectifs et de leur qualité, un tableau de synthèse aiderait à mieux comprendre les volumes horaires assurés dans les différents parcours, 40% des cours de M2 sont assurés par des professionnels. Aucune information n'est fournie sur les équipes pédagogiques et le pilotage du parcours IEF délocalisé à Yaoundé et Nankin.

Les responsabilités pour le master et les parcours sont bien identifiées ; la responsabilité du master est assurée par deux enseignants chercheurs (EC) et il existe un responsable (voire 2 pour *Finance d'entreprise*) par parcours et pour chaque modalité (FI ou FA). Les responsables se réunissent au sein de la commission pédagogique du master. Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an avec des représentants du corps pédagogique, des partenaires du monde professionnel, du service formation continue et alternance (SFCA) et des étudiants et alternants. Il joue un rôle classique d'enceinte de dialogue, réalise des bilans de la formation et débat des évolutions du master. La présence des rapports de ce conseil serait la bienvenue pour identifier les améliorations envisagées ou apportées.

Les modalités de contrôle de connaissances sont clairement identifiées pour chaque parcours et leur harmonisation relève des responsables pédagogiques. Le principe de seconde chance est respecté.

## Dispositif d'assurance qualité

Les flux d'étudiants sont suivis. Le recrutement des étudiants et alternants relève des responsables pédagogiques et fait l'objet des discussions en commission pédagogique du master. Une démarche qualité est mise en œuvre dès le recrutement en M1 qui se fait sur la base d'une présélection sur dossier. Le nombre des candidatures (336 hors Campus France) assure un taux de sélection relativement élevé (environ 25 %). Un bilan des recrutements est effectué lors du conseil de perfectionnement annuel. Chaque année, deux enquêtes, 6 mois et 12 mois après l'obtention du diplôme, sont menées auprès des diplômés quant à leur insertion professionnelle

L'évaluation de la formation fait partie intégrante de la démarche qualité de l'Université de Rennes 1. Une évaluation auprès des étudiants par questionnaire est réalisée chaque année par les responsables pédagogiques et ses résultats sont étudiés lors du conseil de perfectionnement.

## Résultats constatés

En M1, les effectifs prévus sont de 60 étudiants en formation initiale auxquels s'ajoutent ceux relevant de l'alternance et de la formation continue, soit un total de 85 étudiants (moyenne 2017-2020). La particularité de cette formation concerne les effectifs en M2 qui sont très nettement supérieurs aux M1 (près de 150 en moyenne). Cette augmentation s'explique en grande partie par le parcours IEF délocalisé à Youndé et Nankin (de l'ordre de 40 étudiants pour le premier et 30 pour le second).

Les taux de réussite tant en M1 qu'en M2 sont satisfaisants et de l'ordre de 90 %. Le taux d'abandon ou de réorientation est élevé en M1 (14 % en moyenne), plus élevé pour le parcours FE (19 %).

Le contenu de cette formation, spécialisée mais offrant une culture scientifique pluridisciplinaire, contribue à une insertion professionnelle rapide. Les résultats des enquêtes montrent un taux de 94 % pour les diplômés du master MBFA 12 mois après l'obtention du diplôme. L'insertion est inégale selon les parcours : pour CB et IEF, le taux est proche de 100 % mais de 90 % pour FE. Les postes occupés sont en adéquation avec les métiers visés. Il y a logiquement peu de poursuite d'études après l'obtention du diplôme, et on observe une seule poursuite d'études en doctorat en 2019 concernant un diplômé du parcours IEF.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Ouverture internationale
- Partenariat avec le monde professionnel et ouverture de parcours en alternance
- Bonne insertion professionnelle
- Équipe pédagogique équilibrée et fournie

### Principaux points faibles :

- Manque d'information sur les parcours délocalisés
- Taux d'abandon ou de réorientation en M1 plutôt élevé
- Manque d'informations sur les conseils de perfectionnement

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

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance* est une formation attractive, proposant une diversité de parcours et de modalités pédagogiques et présentant une forte insertion professionnelle. La formation est encouragée à poursuivre les actions engagées : développer l'approche par compétences et ouvrir l'ensemble des parcours à l'alternance. Pour les parcours *Ingénierie économique et financière* délocalisés à Yaoundé depuis 2017-2018 et Nankin depuis 2018-2019, l'information lacunaire ne permet pas d'évaluer les modalités de pilotage par la Faculté de Sciences Économiques ainsi que la qualité du diplôme universitaire national délivré à l'étranger.

## Observations de l'établissement

## Observations sur les rapports d'évaluation du HCERES de l'offre de formation de 2<sup>nd</sup> cycle de l'université de Rennes 1

L'université de Rennes 1 tient à souligner la qualité des évaluations produites par le HCERES qui met en évidence les points forts de l'offre de masters de l'établissement tout en donnant des pistes d'amélioration exprimées à travers les recommandations formulées.

A plusieurs reprises les évaluateurs mentionnent l'absence ponctuelle de données, d'informations ou de précisions dans les dossiers de champ ou de mention (par exemple : taux de pression au recrutement, intervenants du tissu social et économique, utilisation des pédagogies innovantes, dispositif de valorisation de l'engagement étudiant, dispositif de validation des acquis de l'expérience – VAE –, etc.). L'université souhaite préciser que la plupart de ces manques ne signifie pas que les informations ne sont pas disponibles, mais uniquement qu'elles n'ont pas été incluses dans le dossier, ou pas assez clairement, sans qu'il s'agisse pour autant d'une démonstration de points faibles pour les formations concernées. Une partie de ces **informations manquantes** dans les dossiers sont d'ailleurs parfois consultables depuis les pages web présentant les formations et dispositifs de l'établissement. L'université tient à la disposition des experts tous les documents utiles.

Concernant la **poursuite d'études en doctorat**, l'université souhaite préciser que les données chiffrées transmises dans les dossiers et certifiées par l'établissement ne permettent d'apprécier que les taux de poursuite en doctorat au sein de l'établissement (hors enquêtes, 30 mois après la diplomation, publiées en ligne par l'Observatoire de suivi de l'Insertion Professionnelle des Étudiants – OSIPE – de l'université). Par conséquent, ces données sous-estiment les taux réels de poursuite en doctorat à partir des masters de l'université.

Dans les mentions où ils ne sont pas déjà en place et conformes aux attendus en composition et périmètre, les **conseils de perfectionnement** se mettent en place sur l'ensemble de l'établissement pour préparer et finaliser la nouvelle offre de formation. En outre, l'université s'engage à formaliser davantage l'**évaluation des enseignements**, encore disparate d'une mention à l'autre.

Hormis ces observations générales communes à tous les champs, l'université n'a aucune observation additionnelle à formuler sur les rapports d'évaluation des deux champs de formations **Droit-Science Politique-Philosophie et Mathématiques et Numérique**. Les observations complémentaires concernant les quatre autres champs de formations de l'établissement, incluant les observations sur une partie des mentions qui y sont rattachées, sont déclinées ci-après.

## Champ de formation Biologie, Agronomie, Santé (BAS)

L'université tient à rassurer le comité sur les mentions de master du champ BAS, citées comme comportant des parcours préoccupants, i.e., **Bio-informatique**, **Ethologie** et **Nutrition et Sciences des Aliments** (NSA). Aucun parcours de ces mentions n'a connu de difficultés du fait d'effectifs préoccupants.

Les deux parcours avec moins de 10 étudiants (MMEA, MIEL) de la mention **NSA** sont ceux mutualisés avec des parcours ingénieur Agrocampus Ouest qui ont donc fonctionné avec des cohortes de plus d'une vingtaine d'étudiants. Ces parcours ont néanmoins vocation à disparaître au profit d'une mention resserrée sur 3 parcours (MIAM, IN et NutriS) et recentrée sur le site de Rennes pour le prochain contrat (2022-2026).

Le parcours CBS de la mention **Ethologie** a été proposé exclusivement en FC (apprenants inscrits en contrat de professionnalisation) pendant 2 ans sans induire de surcoût notable puisque la totalité des enseignements du parcours CBS étaient entièrement mutualisés (soit avec le parcours CAH, soit avec le DU Ethologie du cheval recrutant chaque année une quinzaine d'étudiants). Constatant que ce parcours en FC n'a pas rencontré son public et que les entreprises du secteur ne proposent pas un nombre suffisant de contrat de professionnalisation, le parcours a été fermé définitivement en cours de contrat.

Les 3 parcours de la mention **Bio-informatique** sont très mutualisés et les 4 dernières années de fonctionnement n'ont jamais induit l'ouverture d'UE avec un effectif inférieur à 10 étudiants. La fluctuation des effectifs entre les parcours et la mutualisation conduisent l'équipe à n'envisager qu'un parcours unique avec des mineures adaptées pour l'individualisation du parcours de chaque étudiant.

### **Master mention Santé Publique**

L'université n'a pas d'observation à ajouter à celles transmises en détail par l'École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP). Pour les résumer, ces dernières précisent que, par erreur, le dossier fourni au HCERES ne présentait que partiellement les effectifs des parcours de la mention et que ces derniers ont augmenté ces deux dernières années. Pour réduire le nombre important de parcours qui reflète le spectre disciplinaire relativement large couvert par la mention et pour renforcer le développement d'une culture commune en santé publique au sein de la mention, il est envisagé de supprimer un des parcours (SDS), de déplacer deux autres parcours (AMOS et DG3S) au sein d'un master

**administration de la santé** (l'une des missions de l'EHESP) et de mutualiser davantage d'enseignements en M1 et M2.

Concernant le parcours criminologie, coordonné par des spécialistes de médecine légale et relevant pleinement de la section 46 du conseil national des universités (Santé Publique, Environnement et Société), sa bonne intégration au sein de la mention ne fait aucun doute (outre le tronc commun de la mention de 18 crédits ECTS en M1, le parcours partage 12 crédits ECTS avec le parcours de M1 sciences humaines et sociales et management). La suggestion de placer ce parcours au sein d'une mention **droit de la santé** à Rennes se heurte, de surcroît, à l'obstacle qu'il relève du droit privé et non du droit public, discipline d'appui du master **droit de la santé** de l'université de Rennes 1 et de l'EHESP.

#### **DFA en Sciences Pharmaceutiques**

Dans la conclusion du rapport, il est noté que la part des **enseignements pratiques** en DFA Pharmacie reste faible. En effet, davantage de travaux pratiques sont proposés dans les enseignements du 1er cycle (DFG). Cependant, il est important de noter que d'une part les étudiant.e.s de DFASP2 sont en stage hospitalier à mi-temps durant leur année, avec des adaptations selon les filières. D'autre part, ils/elles doivent créer, préparer et mener des actions de prévention dans le cadre de leur service sanitaire. Le stage hospitalier et le service sanitaire leur permettent donc de réaliser des activités pratiques de terrain très complémentaires des travaux pratiques menés dans le cadre de leurs enseignements classiques.

#### **Champ de formations Economie-Gestion-Management**

Le rapport mentionne parmi les principaux points faibles *« l'absence d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans certains masters très orientés vers le management », « un faible nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans certaines équipes pédagogiques qui relèvent de la FSE »*. *« Concernant les enseignants-chercheurs, on peut s'étonner qu'il n'y ait ni professeurs d'université ni maîtres de conférences relevant des sciences de gestion pour un master EMP prévoyant des enseignements de comptabilité, contrôle de gestion, diagnostic financier, marketing et gestion commerciale (parcours IMEPP, MFEG Ingénieur et MFEG Concours) et dont l'intitulé général de la formation affiche le « management public » au côté de l'« économie publique »*.

La Faculté des sciences économiques (FSE) compte dans ses rangs 6 enseignants-chercheurs en sciences de gestion et 6 PRAG en gestion qui enseignent dans les différents masters rattachés à la Faculté (sur les matières suivantes : comptabilité, contrôle de gestion, management, finance, marketing, RH,...). Les enseignants et enseignants chercheurs en gestion représentent 20% des permanents de la FSE. Ils sont fortement impliqués dans les équipes pédagogiques de master, la plupart d'entre eux étant responsables de parcours. De plus, ces masters font aussi intervenir des enseignants-chercheurs en gestion de l'Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE) et d'établissements extérieurs.

Il est à noter que le Master ***Economie et Management Publics*** comprend un parcours préparant au concours de l'agrégation en économie-gestion. Ce parcours MFEG concours qui a été créé par des PRAG de la Faculté des sciences économiques, affiche des résultats exceptionnels (80 % des admis au concours d'agrégation interne sont issus de cette préparation). Les PRAG de la Faculté des sciences économiques assurent les enseignements de comptabilité, contrôle de gestion, diagnostic financier, marketing et gestion commerciale dans ce parcours MFEG concours et dans les deux autres parcours IMEPP et MFEG Ingénieur du Master EMP, en mobilisant des pédagogies innovantes (modules d'auto-formation, formation hybrides, ...) et adaptées au public visé (les parcours MFEG étant proposés en formation continue – formation à distance).

### ***Master mention Finance***

Des éléments manquants dans le dossier sont soulignés comme des faiblesses potentielles pour la mention. S'ils avaient été précisés, ils auraient montré que les parcours en alternance et de formation continue font intervenir de l'ordre de 50% de professionnels et que les parcours délocalisés bénéficient de la même attention que les autres en terme d'équipe pédagogique.

### ***Master mention Gestion de Production, Logistique, Achats (GPLA)***

Extrait des conclusions sur la mention :

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

*Le master GPLA est une formation de grande qualité et en phase avec le contexte de forte demande de compétences professionnelles pour des métiers évolutifs dans la logistique et la gestion de la supply chain. La mention gagnerait à développer son ouverture à l'international et à renforcer le recours aux outils numériques dans les contenus et les modalités des enseignements propres aux disciplines centrales du*

*diplôme. Le renforcement des liens avec l'environnement socio-économique constituerait un atout supplémentaire. L'évolution des effectifs propres à chaque parcours (et en particulier des plus récents) doit faire l'objet d'une surveillance attentive.*

**Principaux points forts :**

- *Bonne attractivité de la mention*
- *Des parcours clairement identifiés, avec des positionnements pertinents et différenciés*
- *Une accessibilité aux différents types de profils d'étudiants*

**Principaux points faibles :**

- *Une ouverture insuffisante sur le numérique au regard de la forte digitalisation de la supply chain*
- *Une ouverture sur l'international limitée pour un master orienté supply chain*
- *Peu de liens formalisés avec des acteurs socioéconomiques »*

Les responsables pédagogiques de la mention GPLA souhaitent apporter les éléments complémentaires suivants.

- 1- La **faiblesse des effectifs** dans le parcours MEAP est due au fait qu'il s'agit d'un parcours encore jeune. Les effectifs à la rentrée 2020 sont en hausse significative (15 en M1, 14 en M2) et une augmentation des candidatures est constatée pour la rentrée 2021.
- 2- Faible **ouverture à l'international**. Il est difficile pour le parcours en apprentissage (MEAP) d'accueillir un public d'étudiants étrangers. Par contre les deux parcours en formation initiale (LOG et MMD) sont visibles à l'international. Ils enregistrent chaque année un nombre de candidatures croissant sur la plateforme Etudes en France (plus de 440 en 2020 avec avis favorables du SCAC) et accueillent environ 1/3 et jusqu'à la moitié d'étudiants étrangers (de nationalité très diverses, allemands, russes, chinois, colombiens, marocains, algériens, etc...). Cette ouverture des diplômes à l'international se matérialise également par la participation de plusieurs professeurs étrangers aux enseignements et par la présence d'étudiants en double diplôme avec l'Université d'Augsbourg. Plusieurs Universités et écoles (notamment marocaines) ont sollicité l'équipe pédagogique pour délocaliser le M2 logistique notamment, mais le manque de disponibilité de l'équipe pédagogique n'a pas permis d'envisager une telle ouverture à l'étranger.
- 3- Concernant la **digitalisation** ; elle est présente dans les enseignements au travers des enseignements d'informatique logistique en M1 comme en M2,

auxquels s'ajoutent des enseignements sur progiciels (SAP notamment dans les deux années de master MEAP et en M2 LOG), des serious game (Reactik, Beer Game, Aragorn et Supply chain Links d'Alpha Logistics). Cependant, l'équipe pédagogique est consciente qu'il serait souhaitable de développer davantage de synergies avec le master Management de l'Innovation dont les compétences dans le domaine du numérique (notamment dans le parcours SDIN- Stratégies Digitales et Innovation Numérique) pourraient davantage être mises à profit dans le cadre de la nouvelle accréditation.

- 4- Sur les trois points précédents, l'équipe pédagogique est bien consciente que des marges de progrès existent. Elle s'interroge par contre sur les axes d'amélioration de ses relations avec **l'environnement socio-économique**. En effet, tant à l'IGR qu'à la faculté des sciences économiques, les entreprises participent fortement à la formation (les professionnels interviennent dans de fortes proportions dans les enseignements de M2 mais aussi pour partie dans les 2 parcours de M1), aux différents jurys et conseils de perfectionnement, et certaines parrainent les promotions. Elles accueillent aussi les étudiants en stage et en contrat d'apprentissage. Les entreprises sont également présentes au travers de simulations d'entretiens de recrutement, de participations au forum entreprises, au versement de Taxe d'apprentissage. De leur côté, les étudiants sont très actifs à travers leurs associations ALUR et ARMD (Semaine Internationale du Transport et de la Logistique - SITL à Paris, Inout ou Lets Go à Rennes. Le Master est membre de l'AFITL et de Bretagne Supply Chain. Chaque année les étudiants des différents parcours réalisent des travaux au profit de structures partenaires dont certaines sont celles qui les parrainent (Keolis, SDE 35, Le Roy Logistique), mais aussi le Cerema, l'association ADN, SNCF etc. Cette année, la Master Class avec l'AFT a mobilisé tous les étudiants de M1 et a été un grand succès (<https://www.actu-transport-logistique.fr/routier/les-etudiants-planchent-sur-la-securisation-des-chaines-de-produits-sensibles-635990.php>). Les relations du Master avec le monde socio-économique sont ainsi quotidiennes.

### **Champ de formation Environnement – Ressources**

Sur la « *lisibilité et le périmètre du champ à éclaircir* » et l' « *interrogation sur les avantages qu'apportent les différentes co-accréditations* ».

En perspective du prochain contrat, dans le cadre de la politique scientifique de site, l'université de Rennes 1 se structure actuellement en 5 pôles de recherche dont l'un est dédié à l'environnement et ses ressources, ce qui devrait favoriser la lisibilité du champ de formation sur les thématiques correspondant à celles traitées au sein de l'Observatoire des sciences de l'univers de Rennes (OSUR). L'apport des co-accréditations se mesure à travers la complémentarité des compétences qu'apporte les différents établissements dans les enseignements en contribuant à renforcer les colorations des parcours au sein des mentions. Dans les parcours des mentions davantage concernés par ces partenariats, les étudiants des établissements co-accrédités représentent jusqu'à 30% des effectifs. Outre la mutualisation de moyens à l'échelle du site, les co-accréditations témoignent du lien étroit sur le site entre formation et recherche et de la réalité des collaborations entre les équipes de recherche des établissements impliqués.

### ***Master mention Biodiversité Ecologie Evolution (BEE)***

Les données disponibles sur les débouchés du parcours patrimoine naturel et biodiversité (PNB) montrent une très bonne insertion professionnelle des diplômés (100% pour les cohortes 2017 et 2018 et de 90 % pour la cohorte 2019) dont deux poursuites en doctorat. La poursuite en doctorat concerne surtout 3 autres parcours de la mention (EFCE, MODE, IMABEE). Les deux autres parcours (ED, ERPUR) n'ont pas vocation à préparer au doctorat. La forte coloration de certains parcours limite les possibilités de passerelles entre les parcours de la mention, mais entre les parcours fortement mutualisés, des flux croisés d'étudiants sont réels même s'ils restent modérés. Le fort taux de sélection (de 5 à 22% des candidatures en moyenne, en fonction des parcours) témoigne de l'attractivité locale et nationale de la mention. Les critères de sélection des candidats, communs à la mention ou propres à certains parcours, sont validés collégialement et communiqués aux intéressés. L'évaluation des enseignements est formellement organisée.

### ***Master mention Sciences de l'Eau***

La mention ***Sciences de l'Eau*** a fortement renforcé la **professionnalisation** de sa formation depuis près d'une dizaine d'années (interventions de professionnels dans les enseignements et au conseil de perfectionnement, politique des stages, réseau de diplômés, parrainage de diplômés, etc.). La poursuite d'étude en doctorat demeure un des objectifs de la formation. Les étudiants sont accompagnés dans la construction de leur parcours du fait de la structure modulaire de la mention. L'insertion professionnelle fait l'objet d'un suivi

particulièrement attentif. Elle sert de base pour la structuration modulaire de la mention en parcours pédagogiques vers des débouchés métiers.

*« La mention Sciences de l'Eau a un parcours franco-québécois qui paraît bien peu attractif »*

*« Quant au parcours franco-canadien de la mention Sciences de l'eau, son existence paraît préoccupante avec un seul étudiant inscrit en 2019 »*

Le parcours franco-québécois est particulier. Il ne s'adresse volontairement qu'à un petit nombre d'étudiants par an (1 à 3) afin de les insérer dans un projet de recherche dès le M2. Il permet à un étudiant français de réaliser son M1 en France puis de partir au Canada réaliser sa maîtrise sur 12 à 14 mois afin de bénéficier d'un double diplôme. La charge de l'étudiant (voyage, frais de scolarité et bourse d'étude) sont entièrement pris en charge par un projet de recherche. Si un seul étudiant s'est inscrit administrativement au sein du parcours, 6 étudiants ont bénéficié du dispositif d'échange et sont partis au Canada soit durant leur M2 soit à l'issue de celui-ci. Ce petit nombre représente un réel succès et permet de nourrir les échanges intenses entre les équipes de recherche.

## **Champ de formations Matière-Matériaux**

### ***Master mention Chimie***

Principales critiques : *« Il n'y a pas suffisamment d'étudiants en formation continue ou en alternance, les enseignements des parcours de ces mentions se faisant en présentiel majoritairement. »*

*« La participation d'intervenants extérieurs du monde socio-économique dans les cursus des parcours est globalement insuffisante pour les trois mentions, la très grande majorité des enseignants étant des enseignants-chercheurs des unités de recherche avoisinantes. »*

*« Il est également regrettable que l'on n'ait aucune connaissance détaillée du processus de recrutement et particulièrement le nombre de candidatures et de places qui permet d'évaluer l'attractivité de la formation. Dans le même contexte, la question des passerelles et réorientations internes n'est ni détaillée ni commentée dans l'autoanalyse. Le fait que ces questionnaires soient analysés par une commission pédagogique (responsables des UE M1 ou M2) confirme que le conseil de perfectionnement est réduit pour l'instant à un simple affichage. »*

Ces dernières années le master mention **Chimie** a fortement évolué :

- En créant deux nouveaux parcours : «Quatro» (2018) et EUR «Lumomat» (2020/2021) et en fermant le parcours « Chimie Médicinale » ;
- Les parcours « Méthodes d'Analyses » (2019), « Chimie Moléculaire » (2020), « Chimie du Solide et des Matériaux » (2020) et EUR Lumomat (2020) ont été ouverts récemment à la formation continue et à l'alternance ;
- L'intervention des professionnels sociaux-économiques dans les parcours a été renforcée (cours, conférences, parrainage, semaine Pro'fil...) et cette démarche sera renforcée dans le prochain contrat ;
- Un conseil de perfectionnement réglementaire a été mis en place pour la rentrée 2020.

#### **Master mention Mécanique**

Principale critique : « Dossier pratiquement vide et les quelques informations données ne sont pas exploitées »

Une erreur regrettable de transmission électronique n'a pas permis au HCERES d'évaluer la bonne version du dossier.

Les équipes pédagogiques des formations tiennent à la disposition des experts tous les éléments qui n'ont pas pu être communiqués et remercient les experts pour leurs évaluations qui permettent d'améliorer la qualité de l'offre de formation dispensée.

David Alis  


Président de l'Université de Rennes 1

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)