

## RAPPORT D'ÉVALUATION – MASTER

### **Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA**

Bilan du champ de formations Études  
européennes et internationales

---

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

#### **VAGUE B**

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

Rapport publié le 20/04/2021

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

Sébastien Soulez, 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 Etudes européennes et internationales 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 Entrepreneuriat et management de projets
- Master Études européennes et internationales
- Master Management des systèmes d'information
- Master Management et administration des entreprises
- Master Management et commerce international
- Master Management sectoriel

## Présentation

Le collège *Études Européennes et Internationales (EEI)* de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) regroupe huit mentions de master, dont sept (*Comptabilité-contrôle-audit, Contrôle de gestion et audit organisationnel, Entreprenariat et Management de projets, Management des systèmes d'information, Management et administration des entreprises, Management et commerce international, et Management sectoriel*) relèvent des sciences de gestion et sont pilotées par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) sur les sites de Pau et Bayonne, et une (*Études Européennes et Internationales*) relève du droit et donne son nom au collège.

Sur le plan institutionnel, le collège *EEI* résulte d'une réorganisation de l'UPPA suite à la labellisation « Université d'excellence », grâce à l'obtention par le projet E2S (Solutions pour l'Énergie et l'Environnement) UPPA de l'I-SITE en février 2017. Il s'appuie sur l'IAE Pau-Bayonne et le Centre d'Études et Recherche en Gestion (CREG) pour les formations en sciences de gestion et sur le Centre de Documentation et de Recherches Européennes (CDRE) pour le master *Études Européennes et Internationales*.

## Avis global

### Potentiel d'affichage stratégique

Les formations du collège *Études Européennes et Internationales (EEI)*, adossées à l'expertise scientifique et au rayonnement du CREG, pour les formations en sciences de gestion, et du CDRE pour le master *EEI*, se signalent par une utilité locale patente et par une réelle complémentarité par rapport à l'offre globale de formation en droit et en sciences de gestion de la région, notamment au regard de l'originalité du master *Études Européennes et Internationales*.

Néanmoins, la structuration du collège apparaît artificielle au vu des formations regroupées. En effet, la quasi-totalité des masters du collège *EEI* sont portés par l'IAE Pau-Bayonne et relèvent de la gestion et le seul master hors *Sciences de gestion* est un master de *Droit* qui, étonnamment, donne son nom au collège. En l'absence de réelle justification à cette structuration de collège thématique, plutôt que disciplinaire comme pour les deux autres collèges de l'UPPA, il apparaît difficile de comprendre ses avantages et d'apprécier sa pertinence.

Il apparaît également que le nom du collège *EEI* reflète mal sa spécificité puisque d'autres diplômes des autres collèges (master *Tourisme* du collège *Sciences Sociales et Humanités*, master *Énergie* du collège *Sciences et Technologies pour l'Énergie et l'Environnement*, par exemple) sont aussi axés sur l'international et que certains diplômes de ce collège ne le sont que peu.

Enfin, la dimension internationale de plusieurs formations du collège apparaît peu évidente et entre en contradiction avec le rayonnement essentiellement local des masters du collège. Si l'intitulé du collège est amené à perdurer, il pourrait s'avérer pertinent de développer davantage les conventions de partenariat avec des institutions étrangères, ainsi que la pratique des stages à l'étranger et des mobilités sortantes à l'étranger tant des étudiants que des enseignants.

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

Les formations du collège *EEI* s'inscrivent assurément dans la politique formation de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et ont développées des pratiques pédagogiques innovantes. L'impact de ces pratiques sur l'acquisition des compétences par les étudiants demande cependant davantage de recul.

Par ailleurs, les formations du collège *EEI* s'inscrivent dans le projet d'établissement en favorisant l'insertion professionnelle et en répondant aux besoins locaux. L'organisation des études en alternance pour les masters de l'IAE contribue à renforcer cette professionnalisation. Les objectifs professionnels des diplômés sont clairement définis et les conseils de perfectionnement sont mis en place. En revanche, la formation continue est peu développée et les partenariats ne sont pas toujours formalisés avec les acteurs professionnels et institutionnels.

### Pertinence et cohérence propres de l'ensemble

Les formations du collège *EEI* paraissent cohérentes, solidement organisées, complémentaires et offrent aux étudiants des perspectives professionnelles intéressantes. Les formations sont fortement spécialisées et directement en prise avec les besoins du territoire comme en témoignent les bons taux d'insertion des diplômés. En outre, les très bons taux de réussite de la plupart des formations montrent la qualité des enseignements. Cependant les efforts déployés par les équipes pédagogiques (ouverture à l'alternance, innovation pédagogique) ne semblent que partiellement couronnés de succès au vu de la faiblesse de certains effectifs et de la diminution de ceux-ci dans plusieurs formations. Cela peut traduire un problème d'attractivité et de concurrence liée à l'offre proposée sur les métropoles bordelaise ou toulousaine. Les causes de cette désaffection sont insuffisamment analysées.

Enfin, même si l'insertion professionnelle est bonne, il est difficile de la qualifier en l'absence d'informations précises pour savoir si les étudiants formés s'insèrent à un niveau cadre et dans les domaines de spécialités, parfois pointues, auxquels ils ont été formés. De manière générale, les données sur l'évolution des effectifs, les taux de réussite et les taux d'insertion font l'objet de trop rares commentaires dans les dossiers alors qu'elles constituent des données importantes qui peuvent impacter les dispositifs d'assurance qualité.

## Analyse détaillée

### Finalités des formations

Les masters du collège *EEl* s'inscrivent dans le contexte d'une offre de proximité ancrée sur le territoire, permettant un débouché et une insertion professionnelle aux étudiants issus, pour la plupart, de licences générales de l'UPPA. L'appellation du collège reprend l'intitulé d'une des mentions, sans forcément refléter la cohérence de l'ensemble de celles-ci. En effet, le master *Études Européennes et Internationales (EEI)* apparaît comme un master spécifique par rapport aux autres masters du collège.

Les objectifs et les contenus des huit masters du collège *EEl* sont clairement définis et exposés, ainsi que les nombreux parcours proposés par quatre d'entre eux : master *EEl*, master *Management et administration des entreprises (MAE)*, master *Management et commerce international (MCI)*, master *Management sectoriel (MS)*. En revanche, aucune formation ne comporte un supplément au diplôme véritablement abouti.

Le contenu de l'ensemble des formations apparaît en cohérence avec la fiche RNCP des mentions correspondantes. Les débouchés sont clairement affichés et en adéquation avec le contenu des formations correspondantes. Toutefois, le master *Management sectoriel* regroupe des parcours très divers et ayant peu de liens entre eux.

La finalité des formations est l'insertion professionnelle, la poursuite d'études en doctorat étant toutefois possible. Plusieurs formations, comme les masters *Comptabilité - contrôle - audit (CCA)*, *Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)* ou *Management des systèmes d'information (MSI)*, préparent les étudiants à des certifications professionnelles reconnues, voire de niveau international.

### Positionnement des formations dans l'environnement

Les masters du collège *EEl* ont un rayonnement essentiellement local (master *EEl*). Toutefois, certaines mentions subissent une concurrence régionale (*Management des systèmes d'information*), parcours *CAAE (Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises)* de la mention *Management et administration des entreprises*, parcours *IT (International Trade)* de la mention *Management et commerce international*. D'autres mentions visent des publics proches et peinent à se distinguer (master *Entrepreneuriat et management de projets (EMP)* et (master *Management et administration des entreprises*).

L'articulation formation-recherche est bonne et est assurée par la présence d'une équipe significative d'enseignants chercheurs rattachés au CDRE (Centre de Documentation et de Recherches Européennes) ou au CREG (Centre de Recherche et d'Études en Gestion) et à la chaire OPTIMA.

Les masters du collège *EEl* répondent aux attentes du monde socio-économique et incluent des professionnels au sein des équipes pédagogiques. De plus, les masters *CCA*, *CGAO*, *EMP* et *Management sectoriel* ont établi des relations formalisées avec le monde socio-économique, pratique qu'il pourrait être utile d'étendre à l'ensemble des mentions.

En revanche, et en contradiction avec l'intitulé du collège, les partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers ne constituent pas une caractéristique majeure de celui-ci. Si le master *EEl* a un projet de double diplôme avec l'Université de Saint Sébastien et si deux autres masters développent des coopérations internationales interuniversitaires (avec l'Université de Cuyo en Argentine et l'Université de Linköping en Suède pour le master *Management et commerce international*, avec l'Université Deusto à Bilbao pour le master *Management sectoriel*), les autres formations sont peu ouvertes à l'international (très peu de mobilités sortantes que ce soit pour les études ou pour des stages).

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est simple et claire pour la plupart des mentions du collège. Pour autant, certains parcours semblent proposer des tronc communs non mutualisés ou des parcours en présentiel et à distance mais avec des contenus distincts (mention *Management sectoriel*) et le master *EEl* propose une mutualisation

de certains enseignements entre parcours sans logique claire et avec des volumes horaires très variables selon les parcours.

L'alternance est proposée dans de nombreux parcours, souvent en deuxième année de master, parfois sur les deux années du master. La formation continue est en revanche moins développée.

Plusieurs pratiques de pédagogies actives sont mises en œuvre par les équipes pédagogiques (jeux de rôle, mise en situation, approche par projet...). Ces initiatives témoignent du souhait des équipes pédagogiques de trouver des modalités pédagogiques variées et adaptées au contenu à transmettre. A l'échelle de l'Institut d'administration des entreprises (IAE), la semaine du développement personnel permet aux étudiants de participer à des ateliers variés tels que la relation à soi/aux autres, la communication de crise, les réseaux sociaux.... La préparation à l'insertion professionnelle est réelle via des simulations d'entretiens, ateliers dédiés au curriculum vitae et aux lettres de motivation, participation aux événements professionnels, stages, alternances....

Les masters proposent une formation à et par la recherche même s'ils sont clairement à visée professionnalisante. Le master *EEL* organise également, en collaboration avec la faculté de droit de l'Université de Saint Sébastien, une journée d'études associant les étudiants des deux formations et leurs enseignants-chercheurs. Les dossiers signalent la poursuite d'études de plusieurs étudiants en doctorat.

La préparation à l'international varie fortement selon les mentions. Sans surprise, le master *MCI* déploie de nombreux efforts car l'international est au cœur de son positionnement, dont une mobilité sortante importante. Des accords de partenariat existent aussi pour les parcours *MO2S* et *MPCL* du master *MS*. Les étudiants du parcours international du *M2 CGAO* effectuent un semestre dans une université anglophone. Bien que faisant intervenir nombre de professionnels internationaux, il est plus étonnant de constater l'absence de dispositif de mobilité entrante et sortante pour le master *EEL* alors que sa dénomination laisse entendre une vocation internationale forte. De même, cette formation ne propose pas de certification de langue, en contradiction avec son positionnement. Les autres masters proposent des certifications linguistiques et exigent l'obtention d'un score minimal pour obtenir le diplôme. A cette fin, les étudiants bénéficient de formations en ligne.

L'approche par les compétences est balbutiante dans la plupart des mentions. Les dossiers signalent tous une cohérence avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Néanmoins, les maquettes présentées en annexe restent structurées par discipline. Le rapprochement avec les compétences citées dans le RNCP n'est pas explicite.

### **Pilotage des formations**

Les masters sont animés par des enseignants-chercheurs, à l'exception du master *CCA*. Les équipes pédagogiques intègrent des intervenants professionnels dont l'expertise est cohérente avec la nature de leurs interventions. Les équilibres entre professionnels et enseignants-chercheurs ne sont néanmoins pas toujours facilement identifiables. Un point de vigilance s'impose pour le *M1 MO2S* du master *Management sectoriel* (un seul enseignant-chercheur et 80 % du volume horaire réalisé par des professionnels) et dans une moindre mesure pour le master *CCA*. Une clarification des rôles est aussi souhaitable pour le parcours *CSBA* du master *Management sectoriel* car si l'étroite collaboration avec l'association bancaire *DIFCAM* assure une proximité avec le milieu socio-économique, l'architecture et le pilotage de la formation doivent rester universitaires. Le rôle des enseignants-chercheurs dans le recrutement, l'élaboration des maquettes, le choix des intervenants et globalement son pilotage mérite d'être plus affirmé.

Les conseils de perfectionnement sont bien mis en place. Ils sont parfois organisés à l'échelon du parcours et non de la mention. L'absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention est un signal de l'absence de pilotage à cet échelon (master *MAE*), voire de la faiblesse des points communs entre parcours de certaines mentions (master *Management sectoriel*).

Si toutes les formations du collège disent procéder à une évaluation des enseignements par les étudiants, aucune ne livre de compte-rendu, de questionnaire-type ou d'exemple de modifications qui seraient intervenues à la suite de ces évaluations. Ces évaluations ne semblent pas systématiquement transmises aux conseils de perfectionnement ni même aux responsables de mention (les enseignants et intervenants sont libres de communiquer ou non les évaluations aux responsables de la mention). La formation se prive ainsi d'un précieux outil de pilotage.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont bien établies et explicites. Il n'en va pas de même de l'évaluation des compétences qui n'est pas mise en place.

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

L'UPPA a mis en place un Observatoire de l'établissement (ODE) permettant de récolter des données relatives à l'évaluation des enseignements et à l'insertion professionnelle des étudiants. Grâce à un taux de réponse élevé, les résultats permettent des analyses pertinentes. Néanmoins, elles gagneraient à être mieux exploitées, en dépassant la simple description statistique. Le profil des étudiants à leur entrée dans le cursus (formation initiale, continue, âge, sexe...) est insuffisamment relié à la qualité de leur insertion professionnelle.

Le processus d'amélioration continue qui repose sur l'autoévaluation apparaît insuffisamment maîtrisé (remontée facultative des évaluations des enseignements par exemple) et les dossiers parfois laconiques montrent que le dossier d'autoévaluation transmis dans le cadre de l'évaluation externe réalisée par le Hcéres n'a pas été l'occasion de réaliser une réflexion poussée sur les facteurs clés de succès des formations et leurs faiblesses.

### Résultats constatés

Le niveau des effectifs est globalement satisfaisant même si on constate une tendance à la baisse des effectifs de plusieurs formations, tant en M1 qu'en M2. Ces évolutions d'effectifs sont rarement commentées alors que cette donnée constitue un élément majeur dans l'autoévaluation des dossiers.

Les taux de réussite sont très satisfaisants à l'exception notable du master 2 *EEL*.

L'insertion professionnelle est bonne voire excellente (master *CCA* : 97 % à six mois, master *CGAO* : 94 % à 30 mois...). A noter cependant que si les taux d'insertion à six mois ou à 30 mois oscillent globalement entre 80 et 100 %, les années de référence sont parfois anciennes (2015 pour le master *Management sectoriel*) ou non précisées. De plus, l'adéquation entre les emplois obtenus et le niveau du diplôme est peu analysée, sauf sur des formations très ciblées comme le master *CCA*. Certains parcours du master *EEL* semblent avoir des taux d'insertion moins bons (parcours *JE*).

La poursuite d'études ne concerne que quelques étudiants, ce qui est cohérent avec la finalité des masters.

## Conclusion

### Principaux points forts

- Une bonne implantation régionale sur deux sites (Pau et Bayonne) avec une forte implication du milieu socio-économique.
- Des bons, voire très bons taux de réussite et une bonne insertion professionnelle à quelques exceptions près.
- Le développement de l'alternance dans la majorité des masters du collège.
- Des accords de coopération à l'international pour les formations dont l'international est une orientation forte.
- Une politique de langue ambitieuse pour les masters de l'IAE.

### Principaux points faibles

- Une appellation du collège ne traduisant pas la diversité de ses formations dont peu sont orientées à l'international et une mobilité étudiante limitée à quelques formations.
- Une évaluation des compétences non mise en place.
- Une démarche d'autoévaluation qui prend peu en compte les données factuelles de l'insertion (qualité de l'insertion) et de l'évolution des effectifs.
- Une évaluation des enseignements par les étudiants non systématiquement communiquée.
- Une baisse des effectifs dans certaines formations.

## Recommandations

Les formations du collège *EEI* ont pour point commun de relever des sciences de gestion (à l'exception du master *EEI*) et sont globalement peu orientées à l'international contrairement à ce que pourrait faire penser l'intitulé du collège. Une réflexion doit donc être engagée afin que l'intitulé reflète les caractéristiques des formations qui la composent ou pour orienter ces dernières résolument vers l'international en nouant des partenariats (transfrontaliers ou internationaux) et en développant les mobilités internationales (études ou stage) des étudiants.

L'écriture de la maquette selon l'approche par compétences reste un chantier à entreprendre. Cela demandera un effort de révision des maquettes, en se basant sur les métiers visés. Ce chantier d'ampleur pourra être l'opportunité de clarifier et de simplifier l'organisation pédagogique au sein des mentions *MS* et *EEI*. S'il s'avère que les métiers visés sont tellement différents qu'il ne peut y avoir de points communs dans les maquettes des parcours, il faudra alors s'interroger sur l'intérêt de les faire coexister au sein d'une même mention. Si les métiers visés sont, inversement, très proches, l'interrogation devra alors porter sur l'opportunité de multiplier les parcours.

Le pilotage des formations doit davantage s'appuyer sur les conseils de perfectionnement qui doivent à cet effet disposer de données factuelles et commentées liées à l'évaluation des enseignements, la réussite étudiante, à l'insertion professionnelle, afin d'inscrire pleinement les formations dans un dispositif d'amélioration continue.

Enfin, la faiblesse de certains effectifs et la diminution de ceux-ci dans plusieurs formations traduisent un problème d'attractivité. Il conviendra de l'analyser avec lucidité dans le cadre de la construction de l'offre de formation. En particulier, une réflexion doit être menée sur la multiplicité des parcours de certaines mentions, et leur lisibilité, la spécificité très forte de certains d'entre eux et les recoupements entre parcours de différentes mentions.

## Points d'attention

### Points d'attention généraux au niveau du collège

- Une structuration artificielle du collège sur les dimensions internationales et européennes.
- Une démarche compétence à mettre en œuvre.
- Une démarche qualité insuffisante.

### Sur l'offre de formation par elle-même

- Un nombre d'enseignants-chercheurs parfois insuffisant pour des formations universitaires (M1 *MO2S* du master *Management sectoriel* et, dans une moindre mesure, master *CCA*).
- Une clarification des rôles à opérer pour le parcours *CSBA* du master *Management sectoriel* (si l'étroite collaboration avec l'association bancaire *DIFCAM* assure une proximité avec le milieu socio-économique, l'architecture et le pilotage de la formation doivent rester universitaires).
- La complexité de l'organisation pédagogique des masters *MS* et *EEI*.
- La faiblesse d'aide à la mobilité et au développement des langues pour le master *EEI*.

## Fiches d'évaluation des formations

# MASTER COMPTABILITÉ, CONTROLE, AUDIT

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Comptabilité contrôle audit* (CCA) de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau-Bayonne.

Le master CCA vise à former des professionnels dans les métiers de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes ainsi qu'aux fonctions de cadres dirigeants dans les domaines de la comptabilité et de la finance des entreprises. L'existence d'un programme national pour cette mention donne lieu à des dispenses d'épreuves pour cinq unités d'enseignements (UE) du *Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion* (DSCG), qui est le diplôme national de la filière d'expertise comptable permettant de débiter le stage de trois ans d'expertise comptable.

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master CCA vise à maîtriser des connaissances liées à des métiers clairement identifiés : commissaires aux comptes, directeur financier, contrôleur interne et contrôleur de gestion ou consultant. L'insertion professionnelle est clairement la finalité première du master.

Les publics et les champs de compétences visés sont clairement exposés, tout comme les débouchés; ils correspondent à la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Les poursuites d'études en doctorat sont affichées et portées à la connaissance des étudiants avec succès (sur les quatre dernières années deux étudiants issus du master CCA se sont engagés dans une recherche doctorale et deux thèses ont été soutenues par d'anciens diplômés du master CCA).

Les enseignements sont pertinents et cohérents au regard des objectifs affichés de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

Le master CCA s'adresse aux étudiants titulaires d'une licence en gestion et plus particulièrement à ceux du parcours *Gestion comptable et financière* de l'UPPA ainsi qu'aux étudiants diplômés du Diplôme de comptabilité et de gestion (DCG) de la région. Ce master a tout à fait sa place dans l'offre de formation de l'établissement et de la région Nouvelle-Aquitaine et n'entre pas directement en concurrence avec ceux proposés sur Bordeaux et Toulouse.

Le partenariat avec la recherche repose essentiellement sur une coordination avec l'un des laboratoires de recherche de l'UPPA (Centre de recherche en gestion CREG-EA 4580), dans le cadre d'une UE concernant la mise en œuvre d'une démarche de recherche.

La formation présente des liens forts et formalisés avec l'Ordre régional des experts-comptables et la Compagnie régionale des commissaires aux comptes.

L'internationalisation est absente, y compris au niveau des mobilités entrantes et sortantes alors même que des mobilités stages à l'étranger sont un plus pour les diplômés.

### Organisation pédagogique de la formation

La structure de la formation est adaptée à sa finalité. Le programme de formation est établi en conformité avec le programme du DSCG. Le master est proposé en alternance en M2 depuis la rentrée de septembre 2020. A ce jour, les différentes UE (unités d'enseignement) qui composent le master n'ont pas encore été traduites en blocs de compétences alors que la démarche aurait dû être mise en place au cours de la précédente accréditation.

En termes de diversification des modalités pédagogiques, plusieurs approches innovantes ont été mises en place telles qu'une semaine du développement personnel en master 1 ou encore des projets tutorés.

Le lien avec la recherche est assuré majoritairement par les enseignants-chercheurs et une UE d'initiation à la recherche (20 heures en M1 et 24 heures en M2). L'établissement encourage également l'orientation recherche des mémoires de master 2 qui peuvent se voir décerner un « label recherche ».

La professionnalisation est assurée par la réalisation de deux stages (deux mois minimum en master 1 et quatre mois minimum en master 2). Des aides à la recherche de stage et d'emploi sont proposées.

La préparation à l'international passe essentiellement par un enseignement d'anglais des affaires (95 heures sur les deux années) et l'accompagnement à l'obtention du TOEIC (*Test Of English for International Communication*) avec un score minimal à atteindre pour valider le master.

La place du numérique dans la formation est classique (environnement numérique de travail, utilisation de logiciels). La formation sensibilise les étudiants à l'intégrité scientifique et à l'usage à bon escient des ressources disponibles (sensibilisation au plagiat et utilisation du logiciel de détection Compilatio).

### **Pilotage de la formation**

Environ un tiers des enseignements seraient assurés par des enseignants-chercheurs sur les deux années, chiffre non directement vérifiable dans le dossier fourni. Dans tous les cas, et s'agissant d'une formation universitaire, cette proportion apparaît faible. Les enseignants du second degré assureraient environ 50 % des heures en M1 et 30 % en M2, tandis que les professionnels assureraient 20 % des heures en M1 et 50 % en M2. Le statut des intervenants externes est en adéquation avec le niveau du diplôme.

Les deux années du master sont pilotées par deux enseignants du second degré. Les moyens administratifs sont dimensionnés pour répondre aux besoins de la formation.

Le conseil de perfectionnement se tient une fois par an, parfois deux. Le conseil de perfectionnement comprend des représentants étudiants, enseignants-chercheurs, enseignants et vacataires. Aucune mention n'est faite quant à la présence de représentants du monde socio-professionnel (si ce n'est les vacataires). Une évaluation globale de la formation par les étudiants est présentée lors du conseil. Les résultats de l'enquête ne figurent pas dans le dossier.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et les règles de compensation sont claires, affichées et connues des étudiants. En revanche, aucun dispositif de suivi de l'acquisition des compétences n'a été mis en œuvre à l'exception de l'évaluation des compétences linguistiques.

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

L'information qualitative présentée dans le dossier au sujet des modalités de recrutement des étudiants est limitée (existence ou non d'un entretien par exemple). De même, les formations dont sont issus les étudiants sélectionnés ne sont pas mentionnées avec précision.

La mesure de la réussite des étudiants est présentée et discutée en conseil de perfectionnement.

L'Observatoire de l'établissement (ODE) analyse le devenir des diplômés à six mois, 18 mois et 30 mois après la fin de la formation.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est prévue mais apparaît « facultative ». Les étudiants évaluent également la formation de façon globale.

### **Résultats constatés**

Les capacités d'accueil s'élèvent à 30 étudiants en master 1 et aucune candidature externe n'est possible en master 2. Le taux de sélection pour l'année 2018 est de 25,14 %.

Depuis 2015, aucun dossier de validation des acquis de l'expérience (VAE) n'a été traité ce qui est assez logique, les candidats préférant souvent demander directement le DSCG à la VAE. Les effectifs sont stables en master 1 (de 25 à 29 étudiants entre 2015 et 2018). Ils sont en revanche en baisse significative en master 2 (passant progressivement de 37 en 2015-2016 à 25 en 2018-2019), sans qu'aucune explication particulière ne soit fournie.

Les taux de réussite de l'année 2019 sont très bons : 93,94 % en M2 et 96,67 % en M1. Le dossier ne fournit pas davantage d'historique permettant d'appréhender les tendances de fond. Les abandons sont très rares et sont souvent liés à des difficultés extra-universitaires.

Dès six mois, le taux d'étudiants en emploi est proche des 97 %. Le dossier n'apporte pas d'informations quantifiées sur les étudiants qui valident le DSCG. Les autres formes de poursuite d'étude sont limitées, le master CCA étant un diplôme hautement professionnalisant.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Des taux de réussite excellents.
- Une très bonne insertion des diplômés sur le marché du travail.
- Un ancrage local avec les professionnels bien établi.
- Un bon accompagnement des étudiants.

### Principaux points faibles :

- Une part trop faible des enseignants-chercheurs dans la formation.
- Une démarche compétence non encore mise en place.
- Une évaluation des enseignements par les étudiants qui semble facultative .
- Une absence de mobilités sur des stages à l'international.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Comptabilité Contrôle Audit* se caractérise par d'excellents taux de réussite et par une très bonne insertion des diplômés sur le marché du travail régional. La mise en place d'un parcours en alternance est également une excellente initiative qui permettra d'accueillir un public plus diversifié.

La formation peut s'appuyer sur ces points forts pour remédier aux quelques points faibles identifiés.

Tout d'abord, il importe de mettre en œuvre rapidement l'approche par compétences pour une mise en conformité de la mention avec la législation en vigueur. La mise en place d'un portefeuille des emplois et des compétences permettrait aussi aux étudiants de valoriser pleinement la diversité des cursus et des expériences (y compris leur investissement en dehors du strict cadre pédagogique tout comme des mobilités internationales).

Pour une formation universitaire de niveau master, il est indispensable de renforcer la présence d'enseignants-chercheurs intervenant dans cette mention, tant au niveau de l'équipe pédagogique, qu'au niveau du pilotage de la formation en appui aux responsables fortement investis.

L'internationalisation est également un point sur lequel l'équipe pédagogique devra porter un regard attentif. De plus en plus, la profession comptable s'internationalise et les profils étudiants pouvant mettre en avant des expériences à l'étranger sous la forme de césure ou de stages à l'étranger sont fortement recherchés.

Enfin, il importe que le conseil de perfectionnement puisse avoir à sa disposition l'ensemble des évaluations des enseignements par les étudiants dès lors qu'il souhaite mener une réflexion sur l'adéquation des enseignements avec les compétences visées.

# MASTER CONTROLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)* de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau-Bayonne. Il vise à former des cadres pour exercer notamment les fonctions de contrôleur de gestion, d'auditeur interne ou externe ou de consultant. Il est proposé selon deux modalités pédagogiques : en alternance depuis 2017 et à l'international avec un semestre dans un pays anglo-saxon et un semestre complet de stage (en France ou à l'étranger).

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master CGAO vise à maîtriser des connaissances et des compétences liées à des métiers visés clairement identifiés : professionnels du contrôle de gestion, de l'audit et du contrôle interne. Les objectifs de la formation sont clairement définis, affichés et connus des étudiants. L'insertion professionnelle est la finalité première du master.

Les compétences affichées sont en lien avec la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Le master permet la validation de certifications professionnelles, notamment des certificats de l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). De même, les étudiants de master 2 sont accompagnés pour préparer le certificat du *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*.

Les publics et les champs de compétences visés sont clairement exposés, tout comme les débouchés. Même s'il ne s'agit pas de la vocation première du diplôme, les poursuites d'études en doctorat sont portées à la connaissance des étudiants.

### Positionnement dans l'environnement

Ce master est d'envergure régionale et a tout à fait sa place dans l'offre de formation de l'établissement. Il n'entre pas directement en concurrence avec ceux proposés à Bordeaux et Toulouse. La formation est adossée au Centre de recherche en gestion (CREG-EA 4580) de l'UPPA via les enseignants-chercheurs qui interviennent dans le master.

Les étudiants de la formation bénéficient de partenariats avec l'association nationales des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), le CIMA et l'IFACI.

Les étudiants du master bénéficient des accords de coopération internationale signés par l'IAE. Ils sont accompagnés dans leurs démarches par le bureau des relations internationales de l'IAE.

### Organisation pédagogique de la formation

La structure de la formation est adaptée à sa finalité, mais n'accorde que peu de place au management stratégique, pourtant utile pour de futurs cadres. La formation est structurée autour d'un tronc commun en master 1. Le master 2 propose aux étudiants deux modalités pédagogiques, l'un en alternance et l'autre à l'international. Le parcours à l'international se compose d'un semestre d'études dans un pays anglo-saxon et d'un semestre de stage (en France ou à l'étranger).

Le master est proposé en présentiel, même si la préparation au CIMA se fait en e-learning. La formation prévoit des modalités pédagogiques telles que la mise en œuvre de démarches projets ou encore la mobilisation d'études de cas. La formation est en mesure d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières qu'il s'agisse de situations de handicap ou de sportifs de haut niveau.

Les unités d'enseignement (UE) ont été traduites en blocs de compétences à partir de la fiche RNCP. Toutefois, la traduction des compétences en acquis est en cours de réalisation.

Le lien avec la recherche passe essentiellement par des cours d'initiation à la recherche.

La professionnalisation est assurée par un stage facultatif à la fin du master 1. Cette solution est toutefois peu retenue par les étudiants qui préfèrent la formule en alternance qui débute généralement en septembre. En master 2, l'ensemble des étudiants est en alternance à l'exception de ceux ayant opté pour le parcours international (entre deux et trois étudiants par an). Des aides à la recherche de stage et d'emploi sont proposées.

La préparation à l'international passe essentiellement par un enseignement d'anglais des affaires (70 heures sur les deux années et un semestre dans une université étrangère anglophone pour les étudiants qui sont en parcours international). La formation prévoit également l'obtention d'un score minimal au TOEIC pour valider le master (700 points pour la rentrée de 2020 et 750 pour ceux qui font le parcours à l'international).

La place du numérique dans la formation est relativement classique (environnement numérique de travail, utilisation de logiciels). La formation sensibilise les étudiants à l'intégrité scientifique et à l'usage à bon escient des ressources disponibles (sensibilisation au plagiat et utilisation du logiciel de détection Compilatio).

### **Pilotage de la formation**

Le pilotage des deux années est assuré par des enseignants-chercheurs.

Pour l'année 2018-2019, les enseignants-chercheurs assurent en moyenne 44 % des heures d'enseignement en master 1 et 48 % en master 2. Le profil des intervenants extérieurs est en adéquation avec les enseignements du diplôme : contrôleurs de gestion, auditeurs internes, consultants, experts-comptables, commissaires aux comptes, etc. En termes de volume d'enseignements, ils représentent environ 20 % en master 1 et 30 % en master 2.

Le conseil de perfectionnement comprend des représentants étudiants, des enseignants-chercheurs, des enseignants et des vacataires. Aucune mention n'est faite quant à la présence de représentants du monde socio-professionnel (si ce n'est les vacataires). Une évaluation globale de la formation par les étudiants est présentée lors du conseil. Les résultats de l'enquête ne figurent pas dans le dossier.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et les règles de compensation sont claires, affichées et connues des étudiants. Les étudiants ont la possibilité de valider des accréditations en audit via leur adhésion à l'IFACI. Les étudiants en parcours international ont la possibilité de passer un diplôme en contrôle de gestion accrédité par le CIMA. L'engagement de l'étudiant ne fait pas l'objet d'une reconnaissance, par exemple au sein d'un portefeuille d'expériences et de compétences.

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

L'information qualitative présentée dans le dossier au sujet des modalités de recrutement des étudiants est limitée notamment quant à l'organisation d'entretiens de sélection. De même, les formations dont sont issus les étudiants sélectionnés ne sont pas mentionnées avec précision (hormis leur bac).

L'évaluation des enseignements par les étudiants est prévue mais semble facultative. Il semble difficile pour le conseil de perfectionnement de proposer des pistes d'amélioration dans ces conditions. Les étudiants évaluent également la formation globalement.

### **Résultats constatés**

Les capacités d'accueil s'élèvent à 25 étudiants en master 1 et les candidatures externes sont possibles en master 2. Le taux de sélection pour l'année 2018 est de 46,67 %. La formation accueille des personnes en reprise d'études en M1 et M2. Il y a eu sur les dernières années une à deux VAE par an.

Les effectifs sont en légère baisse en master 1 (de 20 à 16 étudiants entre 2015 et 2018). Ils se maintiennent en master 2 (20 en 2015, 23 en 2018). A priori, seuls deux étudiants en 2017-2018 et 3 étudiants en 2018-2019 ont opté pour le parcours international. Le lieu choisi pour le semestre à l'étranger n'est pas mentionné, et aucune information n'est donnée sur la réussite au CIMA.

Les taux de réussite de l'année 2019 sont très bons (93,94 % en M2 et 100 % en M1).

L'insertion professionnelle est également bonne puisque 50 % des étudiants trouvent un emploi moins de trois mois après l'obtention du diplôme (32,1 % de diplômés sont embauchés à l'issue de leur stage) et 94 % au bout de 30 mois. Le salaire annuel brut moyen à l'embauche des diplômés IAE est dans la norme.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Des taux de réussite excellents.
- Deux parcours à fort potentiel : alternance et international.
- Des certifications de renom proposées aux étudiants.
- Un ancrage local avec les professionnels bien établi.
- Un bon accompagnement pédagogique des étudiants.

### Principaux points faibles :

- Une tendance à la baisse des effectifs en master 1.
- Une évaluation limitée des enseignements par les étudiants.
- Une démarche compétences non encore finalisée.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel* se caractérise par d'excellents taux de réussite et des modalités pédagogiques à fort potentiel, qu'il s'agisse de l'alternance ou de l'international. En outre, plusieurs certifications renommées sont proposées aux étudiants dans le cadre de leur cursus.

La formation peut s'appuyer sur ces points forts pour pallier quelques points faibles identifiés.

Tout d'abord, il importe de finaliser rapidement l'approche par compétences pour une mise en conformité de la mention avec la législation en vigueur. La mise en place d'un portefeuille des emplois et des compétences permettrait aussi aux étudiants de valoriser pleinement la diversité des cursus et des expériences (y compris leur investissement en dehors du strict cadre pédagogique).

L'attractivité du master mérite qu'une attention particulière lui soit portée. L'effectif de master 1 décline et ce alors que les nouvelles modalités pédagogiques devraient être attractives (notamment le parcours international anglophone). Toutefois, en raison de la proximité géographique avec l'Espagne, il est surprenant que le parcours international ne vise que les pays anglo-saxons, le conventionnement avec des universités hispanophones pourrait rendre plus attractif ce parcours international.

Enfin, il importe que le conseil de perfectionnement puisse avoir à sa disposition l'ensemble des évaluations des enseignements par les étudiants dès lors qu'il souhaite mener une réflexion sur l'adéquation des enseignements avec les compétences visées.

# MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA)

## Présentation de la formation

Le master *Entrepreneuriat et management de projets (EMP)* comprend un parcours unique intitulé *Ingénierie de projets*. Il s'adresse principalement à un public en reprise d'études. Porté conjointement par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'UPPA et l'École supérieure des technologies industrielles avancées (ESTIA), les cours sont dispensés sur une seule année de formation, équivalente à un master deuxième année, dans les locaux de l'ESTIA à Bidart.

## Analyse

### Finalité de la formation

Le master traite des enjeux de l'ingénierie de projets, des outils techniques à maîtriser et aborde également les aspects liés à la gestion de projets tels que les ressources humaines ou encore l'accompagnement au changement. Les connaissances sont clairement présentées à l'ensemble des parties prenantes. Un référentiel de compétences est établi par l'équipe pédagogique, mis à jour régulièrement et transmis aux étudiants.

Les débouchés professionnels sont nombreux mais très génériques. Ils recouvrent les fonctions de chef de projet, chef d'entreprise, cadre, conseiller ou consultant/formateur dans des sociétés de conseil en gestion de projets, responsable méthodes qualité et amélioration continue ou encore ingénieur d'affaires. La transversalité des enseignements de ce master ne permet pas d'appréhender facilement les métiers et les secteurs visés. Cependant, l'enquête d'insertion professionnelle montre un effet bénéfique sur les progressions de carrières, ce qui vient valider les finalités établies. La poursuite en doctorat est également possible même si cette dernière semble marginale.

Une veille des certifications professionnelles pouvant être obtenues en complément du master est effectuée par les responsables d'unités d'enseignement. À ce jour, il ne semble cependant pas exister de dispositif spécifique qui permettrait aux étudiants d'y accéder de manière simplifiée.

### Positionnement dans l'environnement

Le master combine une approche ingénierie de projets avec la spécialité management ce qui le singularise des autres masters quoique, de fait, ce positionnement le met en concurrence par le public visé et la double compétence visée avec le master *Management Administration des Entreprises* des IAE. Le partenariat académique IAE et ESTIA est clairement affiché même s'il n'est pas précisé si les étudiants bénéficient d'un double diplôme à l'issue de leur parcours. Le public visé semble principalement un public relevant de la formation continue. L'accès pour des étudiants inscrits en formation initiale est peu lisible en l'absence de M1. Le master *EMP* s'appuie pleinement sur le potentiel et les activités de recherche de l'établissement. Les enseignants-chercheurs de gestion sont associés aux axes de recherche du Centre de Recherche et d'Études en Gestion (CREG) ou de l'ESTIA recherche. Les enseignants-chercheurs effectuent 53 % des enseignements assurant ainsi une bonne articulation formation-recherche.

La formation s'appuie également sur des relations fortes avec le monde socio-économique. La présence de nombreux intervenants externes permet également de tisser des liens avec des organisations des secteurs visés. Le master *EMP* ne propose pas de mobilité à l'étranger spécifique. Les étudiants semblent pouvoir bénéficier des accords signés par l'IAE Pau-Bayonne. Cependant, aucun chiffre ne permet de juger de leur accessibilité aux étudiants de ce diplôme.

### Organisation pédagogique de la formation

La formation est organisée afin d'être facilement accessible à des salariés ou des personnes en reconversion professionnelle. Des périodes d'alternance sont présentes, trois semaines en entreprise puis une semaine en formation, et ce sur l'ensemble des deux semestres. Le master est ouvert à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et peut être suivi en partie à distance. Les sportifs de haut-niveau peuvent être accueillis et des modalités spécifiques peuvent être envisagées, telles que l'aménagement des temps de présence, des délais supplémentaires de remise de travaux, ou encore la mise en place de ressources en ligne spécifiques.

L'approche compétence, organisée autour d'un référentiel et découpée sous forme de blocs cohérents, est un élément important et qualitatif de la formation. Cette approche a permis la création de projets d'application avec une forte diversification des modalités pédagogiques. Cependant, le suivi de l'acquisition des compétences via par exemple un portefeuille des expériences et des compétences (PEC) n'est pas présenté. Des cours spécifiques permettent d'aborder la démarche scientifique. La rédaction d'un mémoire permet également de mobiliser les compétences et les connaissances liées à cette démarche.

La professionnalisation est naturellement présente, via les périodes d'alternance, la nature des étudiants accueillis ainsi que par la composition de l'équipe enseignante. L'entrepreneuriat est également abordé en concertation avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) porté par l'IAE.

Les équipes pédagogiques ont à leur disposition et utilisent, des outils d'enseignements à distance (EAD) ainsi qu'un environnement pédagogique numérique (plateforme MOODLE).

L'utilisation de système de détection anti-plagiat est l'occasion d'aborder les thèmes de l'intégrité scientifique et de l'éthique.

### **Pilotage de la formation**

Les enseignants externes effectuent 47 % du volume horaire global, contre 53 % dispensé par les intervenants universitaires, ce qui est équilibré. Le manque de précisions concernant la composition des intervenants universitaires ne permet pas de juger de l'équilibre de cette dernière catégorie, notamment le nombre d'enseignants-chercheurs de la spécialité sciences de gestion investis dans la formation. On note un nombre très élevé de consultants (11 sur 25) parmi les enseignants externes, ce qui pourrait à terme appauvrir les liens tissés avec les entreprises.

Un conseil de perfectionnement se réunit une fois par an et des places sont réservées pour les représentants étudiants. Ce conseil dispose de l'ensemble des documents nécessaires à son bon fonctionnement (compte-rendu, effectifs, profil des étudiants, synthèse des notes et des difficultés). Le bon déroulement de la formation est assuré par l'équipe pédagogique, qui se réunit quatre fois par an afin d'analyser le fonctionnement interne de la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances sont diffusées aux étudiants. En revanche, l'évaluation des compétences n'est pas mise en œuvre.

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

Le suivi de l'évolution des profils des étudiants est réalisé. L'attractivité du diplôme est correctement mesurée en comptabilisant le nombre de contacts et le nombre de dossiers complets déposés. Cependant, le nombre d'étudiants admis qui décident, finalement, de ne pas s'inscrire n'est pas communiqué. Le dispositif de recrutement est transparent et une fiche d'évaluation de l'entretien de recrutement est communiquée à chaque candidat. Le conseil de perfectionnement dispose de l'ensemble des éléments lui permettant d'analyser la réussite des étudiants.

Des enquêtes sur l'insertions et l'évolution professionnelle des diplômés sont réalisées à six, 18 et 30 mois l'insertion. Ces résultats sont transmis au conseil de perfectionnement, qui procède à une analyse et établit un plan d'actions dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

### **Résultats constatés**

L'attractivité de la formation demeure relativement constante entre 2016 et 2020, avec une moyenne annuelle de 45 dossiers déposés. Le master accueille chaque année environ 15 étudiants, effectif cohérent étant donné la spécialité et les profils des candidats. Le taux de réussite est excellent, 71 diplômés sur 73 inscrits entre 2016 et 2019. Les enquêtes fournies montrent un très bon taux de réponse (93 % pour la promotion 2017) ce qui montre un attachement à la formation.

Dans les 6 mois qui ont suivi la formation, 100 % des salariés en situation précaire ont trouvé un emploi stable. Les secteurs d'activité sont très large et il est difficile de définir une typologie précise des emplois occupés par les diplômés. Néanmoins, les situations professionnelles semblent en cohérence avec les attendus du master puisqu'ils occupent des postes de cadres qui requièrent des compétences de gestion de projet.

La poursuite en doctorat reste marginale (une personne identifiée), ce qui est cohérent avec le positionnement du master.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Un très bon taux de réussite.
- Une spécialité peu répandue en Nouvelle-Aquitaine.
- Un partenariat IAE Pau-Bayonne et ESTIA.

### Principaux points faibles :

- Un master sur une seule année ce qui l'apparente au master *Administration des entreprises (MAE)* avec qui il entre potentiellement en concurrence.
- Des métiers visés peu précis.
- Un suivi de l'acquisition des compétences non mis en œuvre.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* est original, avec un positionnement fondé sur un partenariat entre l'UPPA et l'ESTIA, permettant de faire jouer des complémentarités.

Toutefois, le positionnement en une seule année de master le met en concurrence avec le master MAE, diplôme historique des IAE. De plus, le master axe sa communication vers les personnes en reprise d'études souhaitant faire évoluer leur carrière. Ce ciblage tout comme le fait que le master n'est organisé qu'en un an exclut de fait des étudiants de l'IAE et de l'ESTIA relevant de la formation initiale qui pourraient être intéressés par cette spécialisation en entrepreneuriat. Il conviendrait d'étudier une meilleure articulation du master avec le reste de l'offre de formation de l'IAE, en tenant compte des attentes des publics, probablement différentes selon qu'ils se trouvent en formation initiale ou continue.

Deux pistes pourraient être explorées : consolider le parcours *Ingénierie de projets* en proposant des enseignements sur deux années; ou le proposer comme un bloc de compétences complémentaire au master MAE qui serait ouvert à la formation continue.

Si la première piste est privilégiée, il conviendra que l'équipe pédagogique définisse plus clairement les métiers visés et les compétences attachées.

Le suivi de l'acquisition des compétences doit également être mis en œuvre.

# MASTER ÉTUDES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Études Européennes et Internationales* se décline en cinq parcours spécialisés dans différents domaines du droit européen et de la coopération transfrontière : *Droit interne et européen des mineurs (DIEM)*, *Coopération transfrontalière et interterritoriale (CTI)*, *Droit européen des affaires (DEA)*, *Juriste européen (JE)* et enfin *Droit pénal européen et international*. Ce dernier parcours n'existait pas lors de la rédaction du dossier puisqu'il ouvre à la rentrée 2020. Le dossier ne précise pas les lieux d'enseignement.

## Analyse

### Finalité de la formation

La spécificité du master *Études Européennes et Internationales (EEI)* tient à ses différents parcours, qui témoignent, pour certains, d'une certaine originalité. Ainsi, le parcours *Droit interne et européen des mineurs* permet de se spécialiser dans les domaines de la protection de l'enfance ; le parcours de *Coopération transfrontalière et interterritoriale* forme des experts en ingénierie de projet transfrontalier ; le parcours (plus classique mais porteur) de *Droit européen des affaires* ouvre sur des carrières de juristes et avocats spécialisés ; la spécificité du parcours *Juriste européen* n'est, en revanche, pas présentée. Les débouchés sont bien identifiés pour ces quatre parcours.

Les maquettes de M2 exposent un contenu cohérent avec les objectifs. En revanche, la maquette des M1 est organisée par types de compétences (compétences disciplinaires fondamentales, de socle, d'accompagnement et de spécialisation), ce qui ne permet pas d'en saisir le contenu, hormis pour les compétences linguistiques, et la rend finalement opaque.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *EEI* se situe à proximité d'autres masters d'études et de droit européens proposés dans des universités relativement proches (Université de Bordeaux, Université du Pays Basque à Saint Sébastien en Espagne). Plutôt que d'y voir une concurrence, le master *EEI* en profite pour mutualiser les initiatives communes à destination des étudiants (universités d'été, journées d'études, voyages dans les institutions européens etc.). Le nouveau parcours du master (parcours *Droit pénal européen et international*) est un double diplôme national avec l'Université de Bordeaux. Un projet de double diplôme avec la faculté de San Sébastien est en cours de concrétisation.

Jusqu'à la rentrée 2020-2021, la sélection se faisait en M2, ce qui permettait aux parcours de la mention d'intégrer des étudiants d'autres mentions et composantes de l'établissement. Alors que la sélection s'effectuera désormais à l'entrée du M1, il aurait été souhaitable de signaler les effets de ce changement sur les recrutements de cette année et ceux à venir.

Le master s'inscrit clairement dans les thématiques du Collège Études Européennes et Internationales. Il est adossé à un centre de recherche, le Centre de Documentation et de Recherches Européennes (CDRE), auquel sont rattachés les enseignants-chercheurs (EC) du master et les doctorants. La bibliothèque du centre est ouverte aux étudiants du master qui sont invités à participer aux activités du CDRE.

Le master fait intervenir des praticiens aux profils variés (fonctionnaires européens, magistrats, attachés territoriaux etc.) et des enseignants-chercheurs étrangers. Le stage de trois mois minimum effectué par les étudiants est également un moyen de renforcer les liens avec le milieu socio-économique.

### Organisation pédagogique de la formation

Sur les quatre semestres du master, trois sont en tronc commun. C'est le cas des deux semestres du M1, dont le contenu a été évoqué précédemment. En M2, le tronc commun et des enseignements mutualisés à quelques parcours sont encore majoritaires lors du semestre 3. On y trouve l'UE « insertion professionnelle », rassemblant des éléments pédagogiques disparates, donnant à l'UE un caractère fourre-tout : enseignement de langues, préparation au grand oral, atelier sur les technologies de l'information et de la communication et enfin préparation au monde du travail (préparation des CV et entretiens de sélection). Les enseignements dédiés à

un parcours représentent finalement un faible volume horaire : les 252 heures pour le parcours *DIEM* contrastent avec les 138 heures pour le parcours *CTI*, les 135 heures pour le parcours *DEA* et surtout aucun enseignement totalement dédié au parcours *JE*. Cela interroge sur le caractère spécifique des parcours.

Le Master *EI* est ouvert aux étudiants en formation continue ou en reprise d'études mais les étudiants inscrits dans la mention sous ce régime y sont peu nombreux, de un à deux par an sur les quatre années du contrat. Le master est également accessible par la VAE (validation des acquis de l'expérience) sans que l'on sache si des dossiers de VAE ont été déposés dans ce cadre et quelle en a été l'issue.

L'organisation pédagogique est classique, en présentiel et sans alternance. Les étudiants ayant des contraintes particulières peuvent intégrer le master sans que l'on sache concrètement comment ces contraintes sont prises en compte.

L'équipe pédagogique se préoccupe collectivement de la diversification des modalités pédagogiques, comme en témoigne le jeu de simulations du Parlement européen, des plaidoiries, des ateliers de légistique, l'université d'été ou, pour ce qui concerne le parcours coopération transfrontalière et interterritoriale, la conduite d'un projet collectif en réponse à une commande du monde socio-professionnel.

Les enseignants du master, chercheurs au CDRE, font le lien entre l'enseignement et la recherche, les thèmes du master et du Centre se recoupant totalement. Une journée d'études associant les étudiants du master à ceux de la faculté de droit de l'université de Saint Sébastien est organisée par les enseignants chercheurs des établissements concernés. Les étudiants qui choisissent de rédiger un mémoire font l'objet d'une formation méthodologique d'une vingtaine d'heures mais cette démarche n'est pas imposée. La formation ouvre sur la poursuite en doctorat. Dans les données sur l'insertion, on dénombre cinq doctorants parmi les diplômés des trois dernières années.

Si le dossier montre bien l'attachement de l'équipe pédagogique à développer des compétences professionnelles, par exemple en montage de projets pour le parcours *CTI*, l'approche par les compétences ne structure pas la maquette et reste à engager. Elle pourra s'appuyer sur l'identification des types de compétences, évoqués précédemment, en les explicitant.

Un module de préparation à la recherche de stage et une responsable des stages aident les étudiants à faciliter leur insertion. Un stage d'au moins trois mois est obligatoire dans le cadre du M1. L'intervention de praticiens extérieurs, dont l'activité est en pleine correspondance avec la spécificité des parcours, favorise la découverte de l'environnement professionnel.

Des enseignements en langue sont prévus notamment en anglais et en espagnol, les étudiants doivent acquérir le niveau B2 à la sortie du master 2, mais celui-ci ne semble pas évalué par une certification particulière. La formation ne semble pas spécialement favoriser la mobilité entrante et sortante.

La formation ne semble pas accorder une place spécifique au numérique comme méthode d'enseignement, mais un module sur les TIC est dispensé aux étudiants. Elle dispose bien d'un ENT et d'une plateforme d'apprentissage en ligne mais le dossier ne dit rien sur son utilisation par l'équipe pédagogique de la mention.

## **Pilotage de la formation**

Le pilotage de la formation repose sur une organisation formalisée : un responsable du master, un responsable du M1 et des responsables de parcours. Ces responsables de parcours sont spécialisés sur la thématique de la formation et font intervenir leur réseau de praticiens.

Il n'est pas mentionné d'organe de concertation entre l'ensemble des acteurs de la formation. En revanche, un étudiant-référent par parcours est désigné. Le dossier stipule qu'un questionnaire d'évaluation de la formation est adressé aux étudiants chaque année sans donner d'exemples d'informations qui en seraient remontées et qui auraient été susceptibles de faire évoluer la formation.

Le comité de perfectionnement semble composé uniquement de représentants des parcours, et n'inclut pas de représentants étudiants et du monde socio-économique. Surtout, le dossier ne restitue aucun exemple de contenu permettant d'apprécier le rôle du comité de perfectionnement dans le pilotage de la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicitées aux étudiants. En master 2, elles visent davantage une forme de professionnalisation (note de synthèse, grand oral, rapport de stage, etc.). Aucune information n'est communiquée sur les règles de compensation, les dispenses liées à l'engagement de l'étudiant, le principe de la seconde chance.

## **Dispositif d'assurance qualité**

L'équipe pédagogique dispose d'éléments lui permettant de se livrer à l'exercice de l'autoévaluation. Le suivi des flux d'étudiants s'effectue par la responsable scolarité, l'essentiel des candidatures étant extérieures à l'établissement. L'Observatoire des étudiants de l'université effectue annuellement des enquêtes sur l'intégration professionnelle des étudiants, dont les résultats sont publiés sur le site du master. Cependant, le dossier ne restitue pas une véritable auto-évaluation : l'évolution des effectifs, les taux de réussite et les données sur l'insertion sont présentés dans les annexes mais ne font l'objet d'aucun commentaire. Il est particulièrement regrettable que le dossier Hcéres n'ait pas été l'occasion de l'entreprendre. Au-delà de l'exercice imposé, sa finalité est de servir le pilotage de la mention.

## Résultats constatés

L'attractivité du master est en baisse pour le master 1 sur les deux dernières années (28 étudiants en 2016-2018, 23 en 2018-19, neuf en 2019-20) et en augmentation pour le master 2 (environ 70 en 2016-2019 et 82 en 2019-2020). Il est à noter que le parcours *DIEM*, disposant du plus grand volume horaire d'enseignement spécifique, présente aussi l'effectif le plus fourni des quatre parcours. La diminution du nombre d'inscrits en M1 est inquiétante alors que le recrutement se fait dorénavant à l'entrée en M1. En outre, cela interroge sur l'opportunité d'ouvrir un cinquième parcours alors que le vivier de M1 s'étirole.

Le taux de réussite est tout à fait satisfaisant en M1 avec en 92 % de succès. En M2, il tourne autour de 70 %, ce qui doit alerter, soit sur un problème de prérequis des M2 entrants, soit sur des abandons trop nombreux, non identifiables à la lecture du dossier. La présentation des données de l'insertion professionnelle précise le devenir des diplômés et permet bien d'apprécier les résultats de la formation sur ce plan. L'insertion varie selon les parcours. Elle est satisfaisante pour les parcours *CTI* et *DIEM*, avec une prédominance d'emplois correspondant aux objectifs de la formation. En revanche, elle est variable selon les années pour le parcours *DEA* et moins bonne pour le parcours *JE*, où l'on enregistre le plus de poursuites ou de reprises d'études.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une originalité des parcours.
- Une équipe pédagogique équilibrée entre enseignants-chercheurs et praticiens.
- Une recherche de diversification des modalités pédagogiques.
- Un bon suivi des étudiants diplômés.

### Principaux points faibles :

- Une baisse inquiétante et non expliquée du nombre d'étudiants en M1.
- Un taux de réussite faible en M2.
- Une faible insertion pour le parcours *JE*.
- La faiblesse du volume horaire consacré aux parcours par rapport au tronc commun, excepté pour le parcours *DIEM*.
- Une absence d'approche par les compétences.
- Un dossier qui ne rend pas compte d'une réelle démarche d'autoévaluation.

### Analyse des perspectives et recommandations :

La mention dispose d'atouts parmi lesquels une équipe pédagogique dont les compétences sont en cohérence avec les parcours et dont les initiatives pédagogiques sont à saluer. Cependant, plusieurs signes sont inquiétants comme la diminution du nombre d'étudiants en M1, conjointe à l'ouverture d'un cinquième parcours de M2, et une insertion insatisfaisante pour le parcours *JE*.

Les taux de réussite en M2 sont aussi surprenants, ce qui interroge sur les critères de sélection des candidats lors des très nombreux recrutements à l'entrée de M2 et sur l'adéquation des formations dont ils sont issus avec les exigences du master.

L'équipe pédagogique gagnera à entamer une réflexion sur l'attractivité des parcours. L'écriture de la maquette selon l'approche par compétences pourra être l'opportunité de mieux définir les compétences visées par chaque parcours et de différencier davantage les enseignements en lien avec les compétences ciblées. Une attention toute particulière est requise pour le parcours *JE*.

# MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Management des Systèmes d'Information (MSI)* de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau-Bayonne. Il se compose d'un seul parcours, *Management des organisations et technologie de l'information (MOTI)*. Il a pour objectif de donner une double compétence en management des organisations et en systèmes d'information (SI).

Cette formation s'adresse à un large public et prépare à des fonctions d'encadrement et de direction. Elle est proposée en formation en présentiel classique en M1 et en alternance en M2.

## Analyse

### Finalité de la formation

L'objectif de ce master est de permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances et compétences qui leur permettront de mettre les technologies numériques au service du management : marketing, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion, gestion financière, gestion de la chaîne logistique, management des SI, etc.

Cette formation s'adresse à un large public et prépare à des fonctions d'encadrement et de direction. Les stages et métiers offerts par les entreprises qui recrutent les étudiants du master s'articulent autour de différents axes : gestion de projet, e-management et aide à la décision, digitalisation, gestion du changement, pilotage et tableaux de bord.

Les nouveaux diplômés sont en mesure d'accompagner les entreprises dans leurs transformations stratégiques liées aux technologies de l'information.

### Positionnement dans l'environnement

Le master est principalement alimenté par les licences *Économie-gestion et administration économique et sociale*. Il est potentiellement en concurrence avec les masters *MIAGE* des Universités de Bordeaux et de Toulouse qui offrent un affichage avec une notoriété plus importante expliquant les difficultés de recrutement dans ce master, les débouchés étant sensiblement les mêmes.

Le master est adossé à la recherche via son équipe pédagogique : 70 % des heures d'enseignement de M1 et 40 % des heures de M2 sont réalisées par des enseignants chercheurs. La poursuite en doctorat à l'issue du master est rare, toutefois deux étudiants issus de la formation ont déjà été diplômés d'un doctorat et un est actuellement en thèse.

L'IAE Pau-Bayonne collabore avec le tissu économique local, national et international. Hormis ce cadre général, le master n'affiche aucun partenariat significatif à l'international.

Le master s'appuie sur des intervenants issus de l'environnement économique tels que AIRBUS, TOTAL, BNP Paribas. En revanche, il n'existe pas d'adhésion à des associations professionnelles ni de reconnaissance de la profession par le biais de certifications spécifique ou encore de partenariats explicites avec les entreprises du tissu économique local, régional ou national. Le master est toutefois labellisé CyberEdu et Le Club des Grandes Écoles Nouvelle Aquitaine.

### Organisation pédagogique de la formation

La formation est structurée en 4 semestres, pouvant être suivis soit en présentiel, soit partiellement à distance. La pédagogie s'articule autour de deux grands pôles : (1) des UE (unités d'enseignement) dédiées au management et (2) des UE dédiées aux technologies de l'information. A ces deux grands pôles sont associés des modules transversaux (langues, accompagnement de projet individuels...). L'organisation en pôles des enseignements ne permet pas de créer du lien entre les enseignements de management et ceux de technologies de l'information ce qui est dommageable pour un master de *Management des systèmes d'information*.

Des cours d'initiation à la recherche sont également dispensés (20 heures en M1 et 20 heures en M2). Le contenu de l'initiation à la recherche est essentiellement ciblé sur les méthodes de recherche quantitatives.

La professionnalisation se concrétise par un stage optionnel d'une durée de deux à quatre mois en M1 et par l'alternance en M2 (au rythme de une semaine à l'IAE et trois semaines en entreprise).

Sur le plan des modalités pédagogiques, la formation est dispensée en français ou en anglais (120 heures), la formation mobilise également le mode projet qui représente entre 30 et 50 % de la note finale des modules de formation. Enfin, les étudiants bénéficient d'un accès à une plateforme de e-learning.

Les modalités de contrôle des connaissances (MCC) sont communiquées aux étudiants. La traduction précise en compétences ainsi que l'évaluation des UE par le système de compétences professionnelles n'ont pas encore été initiées.

### **Pilotage de la formation**

La formation est portée par deux enseignants-chercheurs en charge de chacune des années du master.

En M1, l'essentiel de la formation est réalisé par des enseignants-chercheurs de l'UPPA (80 %). En M2, les enseignements sont réalisés par des vacataires enseignants-chercheurs ou professionnels à hauteur de 50 % des heures de formation. Les interventions des professionnels sont très morcelées (sept intervenants en M1 réalisant des interventions de 3 à 9 heures, avec une moyenne d'environ 7 heures et 10 intervenants en M2, de 3 à 12 heures avec une moyenne à 7 heures). Il serait judicieux d'éviter un tel morcellement des enseignements et une telle multiplication des intervenants.

Un conseil de perfectionnement réunissant l'ensemble des intervenants du master ainsi que les représentants des étudiants se réunit à l'initiative du responsable pédagogique. Un compte-rendu est réalisé à l'issue de chaque conseil de perfectionnement. Il est utilisé pour justifier les évolutions pédagogiques. Il est à regretter qu'il n'y ait pas d'acteurs du monde socio-professionnel associés à ce conseil. Cela permettrait de s'assurer de l'adéquation des enseignements aux attentes et évolutions de l'environnement professionnel. En l'absence de compte-rendu annexé au dossier, il n'est pas possible d'évaluer le retour des conseils de perfectionnements.

Une procédure de réorientation en cours de cursus existe, elle a d'ailleurs été utilisée au cours de la période actuelle.

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

Les taux de réussite des étudiants à ce master sont donnés sur le site Internet de l'IAE.

Une enquête sur le devenir des étudiants est effectuée. La dernière enquête menée remonte à 2017 dans le cadre de l'ODE (Observatoire de l'établissement).

L'ensemble des enseignements fait l'objet d'une évaluation par les étudiants. Ces évaluations sont réalisées en fin de semestre de manière anonyme. Ces évaluations sont envoyées aux enseignants ayant assuré la formation, ils sont libres de transmettre cette évaluation au responsable pédagogique du parcours. Ces modalités interrogent sur la capacité du conseil de perfectionnement et du responsable pédagogique à se saisir de ces évaluations pour proposer des améliorations. Les étudiants remplissent également un questionnaire sur la formation en général (modalités d'accueil, d'information, état des locaux, etc.)

### **Résultats constatés**

L'insertion professionnelle des diplômés est excellente puisque 50 % d'entre eux trouvent un emploi dans les deux mois qui suivent leur diplomation et 90 % en moins de 12 mois.

## **Conclusion**

### **Principaux points forts :**

- Une organisation en alternance ou à distance permettant d'accueillir des publics diversifiés.
- Des enseignements en langue française et anglaise.
- Un master labellisé : CyberEdu et Le Club des Grandes Écoles Nouvelle Aquitaine.

### **Principaux points faibles :**

- Peu de transversalité dans les enseignements entre management et technologies de l'information.
- Des effectifs limités questionnant l'attractivité de la formation.
- Des interventions de professionnels morcelées.
- Une initiation à la recherche avec un contenu « standard » peu adapté aux systèmes d'information.

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

Au vu des points faibles identifiés, la formation doit questionner son attractivité et réfléchir à son positionnement. Pour cela, en lien avec le conseil de perfectionnement, elle doit réfléchir à la structuration de son master (métiers visés, compétences à acquérir, enseignements à dispenser) et mieux repenser les interventions de l'équipe pédagogique, en veillant en particulier à ce que les interventions des professionnels soient bien en cohérence avec les compétences visées. Elle doit aussi penser sa différenciation avec les *MIAGE* des universités géographiquement proches.

La réflexion sur les compétences doit impérativement prendre en compte la transversalité management-technologies de l'information, qu'implique logiquement l'objectif de doubles compétences, comme pivot de l'organisation pédagogique des quatre semestres et de l'intégration des interventions des professionnels. Lorsque certaines interventions sont de très courtes durées (3 heures par exemple) il faut que l'organisation pédagogique fasse apparaître clairement un continuum avec d'autres modules pour donner du sens en termes de compétences.

Elle doit faciliter la professionnalisation et la différenciation du master dès le M1 en rendant le stage de M1 obligatoire, car il est souvent l'occasion de trouver un contrat d'apprentissage en M2, et en s'assurant que les projets en groupe reposent sur la transversalité management-technologies de l'information.

En ce qui concerne l'initiation à la recherche, il serait utile de faire une part plus importante aux méthodes qualitatives et aux aspects spécifiques de la recherche en système d'information. En matière de système d'information une très large part de la recherche est axée sur la problématique de l'appropriation des technologies de l'information par les utilisateurs dont la spécialité métier est managériale. Dans cette dimension managériale, l'analyse systémique pourrait présenter une réelle opportunité d'enseignement.

# MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Management et Administration des Entreprises* prépare aux fonctions managériales et d'encadrement supérieur. Il permet d'apporter des compétences de management à des étudiants issus de parcours hétérogènes et sans lien avec le management. Il est organisé en trois parcours : *Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (CAAE)*, *École Nationale Supérieure en Génie des Technologies Industrielles (ENSGTI)* pour l'acquisition d'une double compétences par les élèves ingénieurs de cette école et *European and International Business Studies (EIBS)* pour des étudiants internationaux. Au sein de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA), la formation est portée par l'IAE de Pau-Bayonne.

## Analyse

### Finalité de la formation

La finalité générale de la formation est d'apporter des compétences techniques et généralistes de management à des étudiants venant de parcours sans lien avec le management. Chacun des trois parcours vise un public spécifique : public de formation continue ou de formation initiale évoluant vers des fonctions de managers pour le CAAE ; étudiants ingénieurs souhaitant disposer d'une double compétence pour le parcours ENSGTI ; étudiants internationaux pour le parcours EIBS entièrement en anglais. Les trois parcours n'entretiennent aucun rapport entre eux. Les objectifs, les connaissances et compétences visés sont clairs, communiqués aux étudiants et aux différentes parties prenantes. Le contenu de la formation paraît cohérent par rapport aux objectifs affichés. En revanche, le supplément au diplôme n'est pas disponible, sa conception étant en cours de réflexion au niveau de l'établissement.

La formation permet aux étudiants d'évoluer vers des fonctions de management supérieur en relation directe ou non avec leur formation ou métier d'origine ce qui est clairement affiché et communiqué. Les enseignements dispensés sont cohérents par rapport à cette finalité. La formation s'appuie et communique sur la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles).

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement est différencié selon les parcours. Le parcours MAE-CAAE est en concurrence, au niveau régional, avec l'école supérieure de commerce de Pau (établissement privé) et, au niveau national avec les autres masters MAE. De plus, le master MAE cible pour partie les mêmes étudiants (personnes en reprise d'études) que le master *Entrepreneuriat et management de projets* de l'UPPA en leur proposant une formation générale en management ou alors orientée en management de projet pour le master *Entrepreneuriat et management de projet*. Le parcours ENSGTI tire sa particularité d'un lien étroit avec une école d'ingénieur. Le positionnement du parcours EIBS a été réorganisé avec une coloration internationale plus marquée. Cette réorganisation a fait suite à une année de fermeture en 2018-2019, en raison d'une baisse du nombre d'inscrits. Cela aurait justifié une meilleure explicitation du positionnement.

Le développement de relations avec le milieu socio-économique passe avant tout par l'intervention de professionnels dans la formation, dans des proportions inégales selon les parcours. Ces relations permettent d'organiser des interventions sur les métiers en vue de l'insertion professionnelle des étudiants.

La mobilité des étudiants est favorisée par l'IAE qui fournit une information et un accompagnement à la mobilité. Néanmoins, au niveau de la mention MAE, les mobilités concernent exclusivement le parcours international (EIBS) avec l'accueil d'étudiants étrangers (mobilité entrante uniquement). L'absence de mobilité étudiante sortante est justifiée par la volonté des étudiants de privilégier leur insertion professionnelle. Aucune information n'est donnée sur la mobilité des enseignants.

## Organisation pédagogique de la formation

Le master MAE est organisé autour de trois parcours indépendants les uns des autres. Les parcours CAAE et EIBS sont des formations de niveau M2 organisée en 2 semestres. Le parcours ENSGTI est organisé sur trois années. Quel que soit le parcours, la formation permet d'acquérir des compétences générales en gestion.

Le parcours CAAE est organisé en alternance (ouverte en apprentissage à la rentrée 2020).

Les cours se tiennent exclusivement en présentiel. La formation a déjà accueilli des étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap) et met en œuvre les validations des acquis de l'expérience et des acquis professionnels (VAE et VAP).

L'approche par les compétences est pour l'instant inexistante.

Les modalités pédagogiques privilégient l'interdisciplinarité, les approches par projet, les travaux de groupe et les modalités pédagogiques innovantes mais très peu d'exemples de telles pratiques pédagogiques sont documentés. L'utilisation du numérique passe par l'utilisation d'une plateforme pédagogique (E-Learn), la réalisation d'un business game de façon dématérialisée, l'existence de cours de langues en ligne....

Une unité d'enseignement Recherche est dispensée pour faciliter la poursuite d'études en doctorat et pour initier les étudiants à la recherche. La poursuite en doctoral a concerné trois étudiants sur les trois dernières promotions.

Les modalités pédagogiques mises en œuvre et la présence d'intervenants professionnels et d'enseignants étrangers dans les équipes pédagogiques semblent contribuer au développement de l'adaptabilité des étudiants. La semaine du développement personnel, impulsée par l'IAE, est une initiative à saluer. Elle offre aux étudiants la possibilité de participer à des ateliers variés (relation à soi/aux autres, communication de crise, réseaux sociaux...) mais on ne sait pas combien d'étudiants de la mention sont concernés.

La préparation à l'insertion professionnelle passe par des modalités classiques : interventions de professionnels, simulations d'entretiens, ateliers dédiés au CV et aux lettres de motivation, jobdating, participation aux événements professionnels, stages, alternances... La sensibilisation à la démarche entrepreneuriale prend la forme de projets de création ou de développement d'entreprise ou de projets menés en partenariat avec des entreprises.

Les compétences linguistiques sont prises en compte pour intégrer le master et font l'objet d'une certification à l'issue du master (score TOEIC (*test of English for International Communication*) exigé de 650 points en 2019 et de 800 points à terme). Les étudiants sont accompagnés via des cours d'anglais, une plateforme de formation aux langues et des enseignements de spécialités en anglais (avec des volumes très variables selon les trois parcours). La formation est attentive à l'intégrité scientifique et au développement de l'éthique des étudiants : enseignement dédié, logiciel anti-plagiat, charte des examens, conseil de discipline.

## Pilotage de la formation

Les équipes pédagogiques sont diversifiées mais la part des enseignements assurée par des intervenants professionnels est difficilement calculable et semble varier selon les parcours. La liste des intervenants est fournie mais l'information sur leurs postes et leur niveau de compétences est incomplète pour apprécier pleinement leur degré d'expertise.

Le pilotage de la formation est assuré par un responsable pédagogique qui s'appuie sur un conseil de perfectionnement. Le conseil de perfectionnement a à sa disposition les évaluations des étudiants et réfléchit aux évolutions à apporter à la formation. On peut regretter l'absence d'information sur le pilotage global de la mention. Aucune information sur le contenu des échanges en comité de perfectionnement n'est présentée dans le dossier. C'est d'autant plus regrettable que les procès-verbaux de ces conseils sont réalisés, soumis à la discussion en interne et transmis à la commission de la formation et de la vie universitaire de l'établissement.

Les règles d'évaluation des connaissances et des compétences sont explicites. La formation n'est pas encore engagée dans la démarche par compétences.

## Dispositif d'assurance qualité

Les critères de sélection des étudiants sont transparents. Les flux d'étudiants font l'objet d'un suivi qui permet de connaître le nombre de candidatures, l'origine des candidats, le nombre d'inscrits, le taux de réussite. Néanmoins, les variations d'effectifs tant au niveau des candidats que des inscriptions ne sont pas expliquées. Le fait que les effectifs soient réduits et que la capacité d'accueil ne soit jamais atteinte dans les différents parcours n'est en particulier pas expliqué ce qui amène s'interroger sur l'attractivité de la formation.

L'insertion professionnelle fait l'objet d'un suivi via l'observatoire de l'établissement. Le taux de réponses aux enquêtes est satisfaisant (67 %). Les données obtenues sont présentées en annexe dans le dossier mais ne sont pas commentées. Aucune information n'est disponible sur la nature des emplois occupés par les diplômés.

L'évaluation des enseignements est réalisée de manière systématique à la fin du semestre et les résultats sont transmis aux enseignants, au conseil de perfectionnement, à l'IAE et à la CFVU.

## Résultats constatés

L'attractivité de la formation semble faible au regard des inscrits. Le nombre d'inscrits fluctue entre 12 et 16 étudiants pour le parcours *EIBS* (tendance à la baisse sur la durée du contrat), entre 14 et 19 étudiants pour le parcours *ENSGTI* et entre 7 et 13 étudiants pour le parcours *EIBS* qui a été fermé en 2018-2019.

Le taux de réussite des étudiants sélectionnés est bon avec un faible nombre d'abandons et d'échecs hormis pour le parcours *ENSGTI* (taux de réussite moyen sur le contrat de 61 % contre 90 % en *CAAE* et 100% en *EIBS*). La faible réussite pour le parcours *ENSGTI* n'est pas commentée.

Les statistiques d'insertion professionnelle sont bonnes et stables dans le temps (entre 82 et 91 % à six mois et entre 81 et 90 % à 30 mois selon les parcours), mais les données ne permettent pas d'apprécier l'adéquation entre la formation et l'emploi occupé. Le nombre de poursuite d'études est limité et est en partie lié à des poursuites en doctorat.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- De bons taux d'insertion professionnelle.
- Une formation structurée autour de parcours clairs visant des publics différenciés.
- Une cohérence du contenu de la maquette des parcours avec leurs objectifs.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs restreints pour certains parcours.
- Des taux de réussite faibles pour le parcours *École Nationale Supérieure en Génie des Technologies Industrielles*.
- L'absence d'investissement dans des démarches qualité et/ou d'accréditations.
- L'absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention.
- Des lacunes dans l'argumentation du dossier.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Management des Administrations et des Entreprises* est construit autour de trois parcours distincts visant des publics spécifiques. Pour autant, leur fonctionnement en parallèle pose la question du pilotage global de la mention pour donner une cohérence d'ensemble et une plus grande visibilité à la formation. De plus, on peut s'interroger sur la pertinence du parcours *EIBS* intégralement en anglais qui n'accueille que des étudiants étrangers : une ouverture aux étudiants français pourrait être un moyen d'atteindre la capacité d'accueil. C'est en tout cas une piste à explorer par l'équipe pédagogique. La refonte de la maquette du parcours montre sa capacité à faire évoluer l'offre de formation. Il s'agira de suivre de près les effectifs pour voir si ces efforts ont été payants.

L'équipe pédagogique doit aussi mettre en place des dispositifs d'accompagnement des étudiants du parcours *École Nationale Supérieure en Génie des Technologies Industrielles* dont les taux de réussite sont préoccupants.

L'absence d'informations sur les emplois occupés par les diplômés ne permet pas d'apprécier l'adéquation entre la formation et les parcours professionnels. La dimension internationale est inégalement présente (avant tout concentrée sur le parcours *EIBS* entièrement en anglais) et mériterait d'être renforcée sur les autres parcours.

Si le pilotage de la formation s'appuie sur un responsable de formation et un conseil de perfectionnement représentatif des différentes parties prenantes, il semble nécessaire de mettre en œuvre l'approche compétences et d'entreprendre toutes démarches visant renforcer la visibilité et l'attractivité de la formation, parmi lesquelles l'obtention de certifications qualité et/ou d'accréditations internationales est une piste.

Une analyse plus fine des données sur l'insertion professionnelle semble nécessaire afin de bien comprendre les parcours professionnels des diplômés et de réfléchir à l'avenir de cette mention.

# MASTER MANAGEMENT ET COMMERCE INTERNATIONAL

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Management et commerce international* de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau-Bayonne. Trois parcours de spécialité sont proposés en M2 : 1) le parcours *Commerce international / International trade (IT)* ; 2) le parcours *Amérique Latine (MIAL)* ; et 3) le parcours *Achats et logistique à l'international (ALI)* ouvert à l'alternance. Le parcours *IT* est proposé en formation mixte depuis la rentrée 2020-2021. Les cours se déroulent sur le campus de Bayonne. Un partenariat avec l'Université de Cuyo (Argentine) permet aux étudiants du parcours *MIAL* de prétendre à un double diplôme. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est proposée.

## Analyse

### Finalité de la formation

La finalité des trois parcours est claire. Le parcours *IT* est un parcours généraliste en commerce international. Le parcours *AL* propose une spécialisation par marché (Amérique Latine), tandis que le parcours *ALI* repose sur une spécialisation par fonction (domaine des achats et de la logistique). Les étudiants sont formés à la gestion et au commerce international dans un registre précis. Ainsi, le parcours *IT* forme des cadres capables d'initier ou d'accompagner le développement international, les activités à l'export et l'implantation d'entreprises à l'étranger. De son côté, le parcours *MIAL* forme des professionnels pouvant évoluer dans des entreprises et organisations latino-américaines ou en liaison avec l'Amérique Latine. Enfin, le parcours *ALI* former des professionnels des achats, de la logistique ou des plateformes.

Les publics et les champs de compétences visés sont clairement exposés, tout comme les débouchés. Les poursuites d'études en doctorat sont portées à la connaissance des étudiants.

Les enseignements sont pertinents et cohérents au regard des objectifs affichés de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

La formation s'adresse principalement aux étudiants titulaires d'une licence en *Gestion, économie, administration économique et Social (AES)*, ou *Langue étrangère appliquée (LEA)* option gestion. Le master a toute sa place dans l'offre de formation de l'établissement et de la région Nouvelle-Aquitaine.

Si les parcours *MIAL* et *ALI* ont une coloration spécifique, le caractère plus généraliste du parcours *IT* l'expose à une concurrence plus forte de la part du master *Management international* de l'IAE de Bordeaux ou celui d'écoles de commerce. Cette concurrence ne se ressent néanmoins pas dans les effectifs.

Le master a su développer plusieurs partenariats académiques au niveau national (partenariat avec l'IAE de Chambéry pour le parcours *ALI*) et international (partenariat et double diplôme entre le parcours *MIAL* et l'Université de Cuyo en Argentine, partenariat entre le parcours *IT* et l'Université de Linköping en Suède). Les contours de ces partenariats ne sont cependant pas tous développés. Il est simplement mentionné que le parcours *MIAL* accueille chaque année plusieurs enseignants-chercheurs (EC) latino-américains en tant que professeurs invités et que les étudiants en double diplôme effectuent un semestre du M2 à Bayonne et l'autre à Cuyo en Argentine.

La formation est adossée au centre de recherche et d'études en gestion (CREG-EA 4580) de l'UPPA. Plusieurs enseignants-chercheurs (EC) assurent des enseignements en lien avec leurs thématiques de recherche. Les étudiants ont la possibilité de suivre des cours d'initiation à la recherche répartis sur toute la durée de leur master (40 heures), avec un découpage thématique par séquence (organiser une recherche, recueillir des données, analyser des données, appliquer la démarche de recherche). Au dernier semestre, les étudiants qui le souhaitent peuvent bénéficier de 20 heures supplémentaires afin de les aider dans la réalisation d'un mémoire recherche. En 2018, les étudiants du parcours *ALI* ont participé à un projet de recherche de l'ADEME sur la thématique des réductions des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport et la logistique. Cette initiative en lien direct avec la formation mériterait d'être renouvelée et dupliquée dans d'autres parcours de la mention et même de l'établissement.

Les relations avec le monde socio-économique sont assurées à travers l'intervention de professionnels dans les enseignements et la proposition de stages et de contrats d'alternance. Des partenariats plus ou moins formalisés

permettent également aux étudiants d'être exposés à de vraies problématiques managériales (par exemple, Challenge Export pour les étudiants du parcours *IT* ; challenge de l'entreprise Manitou pour ceux du parcours *ALI*). Un rapprochement a également eu lieu avec la CCI de Bayonne et le Conseil National des Achats afin de permettre aux étudiants d'assister à un cycle de conférences.

### Organisation pédagogique de la formation

La structure du master est adaptée aux objectifs définis, avec une spécialisation progressive des enseignements en fonction des parcours. La formation est structurée autour d'un tronc commun en M1 représentant 73 % des enseignements (368 heures sur un total de 502), le reste étant dédié à des enseignements de spécialité. Les maquettes restent organisées de manière disciplinaire et non sous la forme de compétences.

En M2, les parcours *IT* et *MIAL* se préparent sur 18 mois afin de permettre aux étudiants d'effectuer un semestre d'enseignement à l'UPPA, un semestre à l'étranger et un stage de six mois. Le parcours *ALI* est organisé en alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) sur 12 mois. A la rentrée 2020-2021, et après discussion lors d'un conseil de perfectionnement, les parcours *IT* et *MIAL* sont passés à 12 mois afin de favoriser l'insertion des étudiants. Par ailleurs, le parcours *IT* a ouvert en formation mixte (apprentissage et formation initiale traditionnelle). La validation des acquis de l'expérience (VAE) est proposée. En 2019-2020, trois stagiaires de la formation continue sont inscrits en M2 *ALI*.

La formation prévoit des modalités pédagogiques diversifiées (nombreux jeux de simulation et challenges). Les initiatives, menées au niveau de l'IAE, contribuent également à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants (conférences professionnelles, *job-dating*, *jobs trainings*, semaine du développement personnel) et sont à saluer.

La formation prépare ses étudiants à l'international avec 110 heures d'enseignements spécialisés en M1 dispensés en langue anglaise, en M2, 60 heures du parcours *ALI* et l'intégralité des cours du parcours *IT*. Le parcours *MIAL* présente en outre la spécificité de proposer 80 heures de cours en espagnol. La formation favorise la mobilité entrante (en moyenne deux étudiants par an) et sortante (en moyenne 38 étudiants en mobilité académique ou stage) grâce à ses partenariats internationaux. En M1, les étudiants peuvent faire leur stage à l'étranger (deux à quatre mois) ou suivre le semestre 2 en mobilité académique. Des mobilités obligatoires à l'étranger sont prévues en M2 pour les parcours *IT* et *MIAL*. Un partenariat avec l'Université de Cuyo (Argentine) permet, en outre, aux étudiants du parcours *MIAL* de prétendre à un double diplôme s'ils valident un semestre dans chacune des deux Universités. Un score minimum de 795 au *Test of English for International Communication* (TOEIC) est requis pour valider le parcours *IT* et *ALI*. Ce score minimum est passé à 850 à la rentrée 2019. Il est de 850 pour le parcours *MIAL*. La politique de développement des compétences linguistiques s'appuie sur les enseignements en langue anglaise, la formation en ligne de l'UPPA et la possibilité pour les étudiants de s'inscrire gratuitement sur la plateforme en ligne GlobalExam.

La place du numérique dans la formation est relativement classique : environnement numérique de travail, utilisation de logiciels et outils collaboratifs.

### Pilotage de la formation

Le pilotage de chaque parcours est assuré par un enseignant-chercheur (EC). Pour l'année 2018-2019, les EC assurent en moyenne 48 % des heures d'enseignement. Pour le parcours *MIAL*, cette proportion est plus élevée (59 %) du fait de l'intervention de plusieurs EC invités. Un tiers des intervenants ont le statut de consultant ou formateur. Il serait préférable, dans la mesure du possible, de faire appel à des professionnels exerçant dans une entreprise. Pour le reste, les fonctions et les entreprises des intervenants extérieurs sont en adéquation de leurs compétences aux enseignements.

La formation organise des conseils de perfectionnement au niveau de chaque parcours impliquant des étudiants et des professionnels. La non communication des procès-verbaux ne permet pas d'en apprécier la teneur, même s'il est signalé que l'ouverture du parcours *IT* à l'alternance en 2020-2021 a émergé lors d'un tel conseil. Un conseil stratégique de perfectionnement - au niveau de l'IAE - étudie annuellement les PV de l'ensemble des conseils de perfectionnement.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et en accord avec les attendus de la formation. En revanche, le dispositif de suivi de l'acquisition des compétences est balbutiant. Le dossier mentionne que ce travail devrait être initié cette année. L'exemple du travail d'ingénierie pédagogique entrepris pour l'enseignement *Management des risques achats transport* ouvre la voie.

### Dispositif d'assurance qualité

Les modalités de recrutement des étudiants sont clairement exposées. Il apparaît néanmoins surprenant que l'équipe pédagogique ne pratique pas systématiquement des entretiens de sélection après examen des dossiers. Les capacités d'accueil s'élèvent à 55 étudiants en M1 et 20 étudiants pour chacun des trois parcours de M2, ce qui permet de pouvoir accueillir quelques candidats extérieurs en M2 pour apporter de la richesse aux effectifs.

Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants prévoient que ces derniers évaluent l'ensemble des enseignements mais que les enseignants sont libres de transmettre l'évaluation les concernant au responsable pédagogique du parcours. Ce système rend donc le pilotage de la formation difficile en cas d'absence de remontées. L'Observatoire de l'établissement (ODE) analyse annuellement le devenir des diplômés. Les résultats des enquêtes sont communiqués aux différentes parties prenantes. Le suivi des diplômés est satisfaisant avec une participation significative des étudiants à ces enquêtes.

### Résultats constatés

Si le nombre de candidatures reçues a augmenté significativement sur la période étudiée pour le M1 (de 331 en 2015-2016 à 468 en 2018-2019), traduisant toute l'attractivité de la formation. Sur la période étudiée, le nombre d'inscrits en M1 est passé de 35 à 45 étudiants. Concernant les parcours de M2, les évolutions sont plus contrastées. Le parcours *ALI* voit ses effectifs augmenter (de 13 à 20), le parcours *MIAL* les a vus se réduire (de 18 à 14), tandis que le parcours *IT* n'a pas connu d'évolution significative (22 étudiants). Les taux de réussite sont très bons (supérieurs à 95 % en 2019, que ce soit en M1 ou M2). Une seule poursuite en doctorant est à recenser (dans le parcours *MIAL*).

Concernant l'insertion professionnelle à 30 mois, les taux d'emploi sont bons : 85 % pour le parcours *MIAL*, 89 % pour le parcours *ALI* et 92 % pour le parcours *IT* sur les trois années présentées. Une tendance, valable pour les trois parcours, mérite d'être soulignée : la réduction de la durée moyenne de recherche du premier emploi (réduction à un mois pour les parcours *ALI* et *IT*). La nature de l'emploi et le niveau de rémunération ne sont néanmoins pas mentionnés; informations sans lesquelles il est impossible de pouvoir apprécier si la formation atteint ses objectifs. Il est dommage que cette autoévaluation n'ait pas été l'occasion d'une analyse qualitative de l'insertion .

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Des taux de réussites excellents.
- Une place de la professionnalisation relativement forte.
- Des partenariats avec des Universités étrangères.
- Un parcours (*IT*) dispensé intégralement en langue anglaise.
- Une réalisation d'un projet de recherche pour l'ADEME.

### Principaux points faibles :

- Une démarche compétence limitée.
- Une baisse des effectifs du parcours *MIAL*.
- Une remontée des évaluations des enseignements conditionnée au bon vouloir des enseignants.
- Une analyse du suivi des diplômés insuffisamment précise.

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Management et commerce international* constitue une formation de niveau régional. Il a évolué en ouvrant un deuxième parcours à l'alternance.

Malgré ses nombreux points forts, quelques améliorations sont recommandées pour maintenir l'attractivité de la mention.

L'approche par compétences doit être instaurée rapidement pour une mise en conformité de la mention avec la législation en vigueur. Le travail est engagé. L'exemple de l'enseignement *Management des risques achats transport* méritera d'être expérimenté pour en vérifier l'opérationnalité avant d'être déployé à plus grande échelle.

Il serait opportun de systématiser l'évaluation par les étudiants de tous les enseignements et d'en organiser la remontée aux responsables de parcours, afin qu'ils disposent de cet outil de pilotage. Une analyse de la baisse des effectifs en *MIAL* et du devenir des diplômés des trois parcours serait également utile pour un meilleur pilotage de la mention. En l'état, un point de vigilance tout particulier s'impose pour le parcours *MIAL*, dont le positionnement original constitue une force mais dont l'évolution des effectifs est préoccupante.

# MASTER MANAGEMENT SECTORIEL

## Établissement(s) :

Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA

## Présentation de la formation

Le master *Management sectoriel* de l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est porté par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau-Bayonne. Il comporte trois parcours : 1) *Conseiller Spécialisé Banque et Assurance (CSBA)* ; 2) *Management de la Santé : Organisations sanitaires et médico-sociales, bien-être et santé (MO2S)* ; et 3) *Management Public des Collectivités Locales (MPCL)*. Les enseignements des parcours CSBA et MO2S sont assurés sur le site de Bayonne et ceux du parcours MPCL sur celui de Pau. Le parcours MPCL est également décliné en un parcours en ligne intitulé *Management et innovation en collectivités locales (MICL)*. Le master est ouvert en formation continue mais aussi à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

## Analyse

### Finalité de la formation

La finalité des trois parcours est claire : ils visent à développer, d'une part, des connaissances et compétences en management et en gestion des organisations et, d'autre part, des connaissances et compétences spécifiques au domaine d'activité visé (banque et assurance pour le parcours CSBA, santé pour le parcours MO2S et collectivités locales pour le parcours MPCL). Le parcours CSBA est ouvert à l'alternance aussi bien en M1 qu'en M2 alors que les deux autres parcours le sont uniquement en M2.

Les publics et les champs de compétences visés sont clairement exposés, tout comme les débouchés. On peut aussi s'étonner des débouchés de chargé de clientèle du parcours CSBA, qui sont les mêmes que ceux de licences professionnelles spécialisées dans le domaine. La plus-value du master devrait être mieux explicitée. Les enseignements sont pertinents et cohérents au regard des objectifs affichés de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

Une analyse détaillée du positionnement des parcours dans leur environnement régional et national est proposée. En revanche, la comparaison entre le parcours MO2S et le parcours Cadre du secteur sanitaire, social et médicosocial (C3S) de la mention *Droit public*, tous deux proposés par l'UPPA, est insuffisamment développée. En effet, même si le dossier mentionne que le contenu des enseignements, les compétences développées, les objectifs et les débouchés sont différents, il semblerait qu'ils proposent tous les deux des enseignements en gestion (par exemple, comptabilité, management des ressources humaines) et qu'ils aspirent à former des directeurs d'établissement. Cette remarque concerne également le parcours MPCL et le parcours *Cadre territorial* de l'UPPA de cette même mention *Droit public*.

La formation est adossée au centre de recherche et d'études en gestion (CREG-EA 4580) de l'UPPA et plusieurs enseignants-chercheurs assurent des enseignements dans leurs domaines d'expertise. Les étudiants ont la possibilité depuis 2016 de suivre des cours d'initiation à la recherche. L'adossement spécifique du parcours MPCL à la Chaire OPTIMA constitue une initiative à saluer. Au-delà du fait que certains enseignants soient membres de la chaire et que celle-ci finance des poursuites en doctorat, les étudiants contribuent à l'organisation du colloque annuel de la chaire et y participent.

Les relations avec le monde socio-économique sont assurées à travers l'intervention de professionnels dans les enseignements, la proposition de stages et d'alternances. Le parcours CSBA présente la spécificité d'avoir été co-construit avec le DIFCAM, association loi 1901 rassemblant en son sein de nombreuses banques et assurances. La convention unissant l'IAE au DIFCAM formalise le rôle de l'association dans le recrutement des candidats, l'organisation du tutorat ou encore la réalisation d'un *job dating*.

## Organisation pédagogique de la formation

La structure du master est adaptée aux objectifs définis, avec une spécialisation progressive des enseignements en fonction des parcours. Un tronc commun existe entre les parcours MO2S et MPCL même si les cours ne sont pas mutualisés. En revanche, en deuxième année du parcours CSBA, les étudiants peuvent choisir entre deux sous-spécialités (60 heures), à savoir des enseignements spécifiques à la gestion de la clientèle professionnelle ou de la clientèle patrimoniale.

Le parcours MPCL a été ouvert en 2020 en formation à distance sous l'intitulé MICL. Si ce parcours est présenté comme une déclinaison en ligne du parcours MPCL, son nom inclut une dimension innovation qui n'apparaît pas dans le MPCL. De plus, de nombreux enseignements (innovation, ingénierie de projet, marketing territorial) sont différents. Il est donc légitime de se questionner pour savoir si ce parcours est une déclinaison pédagogique du MPCL ou un quatrième parcours au sein de la mention.

Le dossier est ambigu concernant l'approche par les compétences. Il fait part d'une correspondance entre les unités d'enseignement (UE) et les blocs de compétences mais signale ensuite que la rédaction de la maquette sous forme de compétences est encore en projet.

En matière de pédagogie, en plus du recours classique mais pertinent à l'étude de cas, les trois parcours de la mention énoncent des pratiques de pédagogies actives : UE conduite de projet, mise en situation professionnelle avec des étudiants d'autres cursus dans le secteur de la santé (infirmier, travailleur social) et grand oral demandant en fin de cursus une analyse des apprentissages pour le parcours M2OS ; jeu de rôles de négociation commerciale, mise en situation dans le cours d'entrepreneuriat en CSBA, approche par projet, *serious game*, participation à l'organisation de la journée annuelle des Entretiens de l'Innovation Territoriale pour le parcours MPCL.

La professionnalisation est assurée à travers le stage de M1 pour les parcours MO2S et MPCL et l'alternance en M2. Il convient de mentionner que le stage n'est pas obligatoire pour le parcours MO2S sans que n'en soit précisée la raison. De son côté le parcours CSBA est en alternance sur les deux années (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation ou stage alterné).

Des initiatives développées au niveau de l'IAE contribuent également à préparer l'insertion professionnelle des étudiants (par exemple, ateliers d'écriture de lettre de motivation et CV, entraînement à un entretien de recrutement, journée de *job dating*, semaine du développement personnel) et sont à saluer.

La place de la recherche est assurée, en plus de l'intervention d'enseignants-chercheurs, par la rédaction d'un mémoire de master de recherche. La formation à la recherche est également assurée à travers des modules dédiés dans le cadre de la maquette (ex : modules de méthodologie).

Le numérique est présent dans la formation grâce à une plateforme en ligne (E-learn), un ENT (environnement numérique de travail) et l'utilisation de logiciels et/ou de base documentaire (par exemple, la base Hospimedia pour le parcours MO2S). Les étudiants du parcours MPCL en présentiel ont accès aux ressources numériques proposées aux étudiants qui suivent le parcours en ligne.

L'ouverture internationale est coordonnée par le bureau des relations internationales de l'IAE. Le parcours MO2S dispose de deux accords de coopérations spécifiques, l'un avec l'ENAP (Ecole Nationale d'Administration Publique) au Québec (Canada), l'autre avec l'Université Deusto (Bilbao, Espagne). En plus de permettre des mobilités entrantes et sortantes notamment en M1, ce deuxième accord prévoit, chaque année, la réalisation d'un séminaire conjoint entre les deux promotions d'étudiants. Le parcours MPCL possède également un accord avec l'ENAP. De son côté, le parcours CSBA ne possède aucun accord mais des réflexions sont en cours (accord transfrontalier). Le rythme de l'alternance représente toutefois une contrainte à la mobilité. Le parcours MPCL va plus loin avec des UE dispensées en anglais. Au niveau de l'IAE, une volonté d'améliorer les compétences linguistiques des étudiants est perceptible. Un score minimal au TOEIC (*Test of English for International Communication*) a été instauré. Les étudiants qui le souhaitent peuvent s'inscrire sur la plateforme GlobalExam pour préparer à distance le test du TOEIC, dont les droits de licence sont payés par l'IAE.

## Pilotage de la formation

Le dossier indique une moyenne de 40 % des enseignements assurés par des professionnels. Toutefois, cette répartition semble fortement varier entre les parcours. A titre d'exemple, en M1 MO2S, ce pourcentage avoisine les 80 % (1 seul enseignant chercheur (EC) de l'UPPA assure 42 heures et un EC de l'Université de Bordeaux en effectue 7). Le parcours MPCL semble de son côté plus équilibré. A l'inverse, dans le parcours CSBA, les intervenants professionnels sont beaucoup plus représentés par l'intermédiaire de la DIFCAM. À cet égard, le co-pilotage IAE-DIFCAM mériterait d'être précisé : rôle de chacun dans le recrutement, l'élaboration des maquettes, le choix des intervenants, l'enquête d'insertion (dont les données sont absentes dans le dossier pour le parcours CSBA).

Des conseils de perfectionnement en conformité avec la réglementation sont organisés, néanmoins aucun compte-rendu n'est joint pour confirmer ce point ni apporter d'exemple concret de contribution de ce conseil à l'amélioration de la formation. Par ailleurs, il semblerait que chaque parcours fonctionne de manière autonome et qu'il n'y ait pas de conseil de perfectionnement commun à la mention.

Les dispositifs prévus pour l'évaluation des étudiants en matière d'acquisition des connaissances sont classiques et satisfaisants. En revanche, aucun dispositif de suivi de l'acquisition des compétences n'a, pour l'heure, été mis en œuvre. Le dossier mentionne que ce travail devrait être initié en 2020-2021.

### Dispositif d'assurance qualité

Le processus de recrutement des étudiants est clairement détaillé. Toutefois, il apparaît surprenant que le recours à un entretien de sélection après une pré-sélection sur dossier ne soit pas systématique.

Les effectifs de chacun des parcours ne sont pas clairement exposés, tout comme leur taux de réussite. Le nombre de candidatures reçues chaque année par le parcours MO2S n'est pas mentionné. Cette absence amène à s'interroger sur l'attractivité de la formation dans la mesure où il s'agit du parcours présentant les effectifs les plus faibles en M1 et où il existe une formation plus ou moins concurrente au sein de l'UPPA. Le parcours MPCL évoque une capacité d'accueil de 15 à 20 places mais ne justifie par ce chiffre qui n'a d'ailleurs pas été respecté en 2019-2020 avec seulement 11 inscrits. Sur le fond, on peut regretter que l'évolution du nombre d'inscrits ne soit pas commentée et que les présentations des données ne coïncident pas toujours.

La réussite étudiante est connue des parties prenantes et fait l'objet de publications. Les échecs sont analysés afin d'en tirer des enseignements, notamment en termes de recrutement, mais cette analyse est inégale en fonction des parcours.

L'Observatoire de l'établissement (ODE) analyse annuellement le devenir des diplômés. Les résultats des enquêtes sont communiqués aux différentes parties prenantes. Le suivi des diplômés est satisfaisant avec une participation significative des étudiants à ces enquêtes.

Les modalités d'évaluation des enseignements et des activités de formation par les étudiants apparaissent surprenantes dans le sens où cette évaluation est soumise à l'accord des enseignants, qui la font remonter s'ils le souhaitent au responsable de parcours. Les parcours de la mention se privent ainsi d'un précieux outil de pilotage. Une évaluation globale de la formation est en revanche systématiquement remontée au responsable pédagogique.

### Résultats constatés

L'attractivité de la formation semble à géométrie variable. Le parcours MO2S accueille en moyenne 12 étudiants en M1 et 23 en M2 (avec une baisse sur le contrat passant de 26 en 2015 à 20 en 2018-2019). Le parcours MPCL compte en moyenne 15 étudiants en M1 et 20 étudiants en M2. De son côté, le parcours CSBA a accueilli en moyenne 23 étudiants en M1 et 19 en M2, avec une légère augmentation sur les deux derniers exercices. Trois éléments méritent d'être évoqués. En premier lieu, les effectifs du parcours MO2S apparaissent relativement faibles, surtout en M1. Ce contraste peut venir mettre à mal le projet pédagogique d'un master organisé sur deux années. En deuxième lieu, si la formation recrute des étudiants issus à la fois de parcours internes à l'IAE et de parcours externes, le nombre de candidatures a substantiellement baissé pour le M2 MPCL en 2018-2019 passant de 20 à 11, sans qu'aucune explication ne soit fournie. De plus, la baisse du taux de réussite sur cette même année (73 %) aurait mérité d'être commentée. En dernier lieu, les étudiants validant leur M1 CSBA ne semblent pas tous poursuivre en M2 CSBA. Une analyse de ces défections aurait été la bienvenue.

Les taux d'insertion sont satisfaisants mais apparaissent variables d'une promotion à une autre. Les postes réellement occupés et le niveau de rémunération ne sont pas mentionnés, il est donc difficile de se prononcer sur le fait que la formation atteigne (ou non) ses objectifs. Ceci ne fait d'ailleurs l'objet d'aucun commentaire dans le dossier. En outre, les résultats de ces études ne sont pas annexés au dossier pour le parcours CSBA.

Aucune poursuite d'études n'est constatée de la part des diplômés du parcours MO2S et un à deux étudiants sont concernés pour le parcours MPCL, probablement en thèse, que la chaire Optima permet de financer. Les chiffres ne sont pas communiqués pour le parcours CSBA.

## Conclusion

### Principaux points forts :

- Une organisation pédagogique adaptée à la finalité de la formation.
- Une professionnalisation forte.
- Une convention de partenariat avec le DIFCAM pour le parcours CSBA.
- Une dimension internationale du parcours MICL en *e-learning* et du parcours MO2S via le partenariat avec l'Université Deusto (Bilbao, Espagne).
- L'adossement à la chaire Optima pour le parcours MPCL.

### Principaux points faibles :

- Une mention où chaque parcours semble fonctionner de manière indépendante.
- Des effectifs fragiles pour deux parcours (MO2S et MPCL).
- Une démarche compétence limitée.
- Une évaluation des enseignements non systématique et non nécessairement remontée aux responsables pédagogiques.
- Un déséquilibre au sein de l'équipe pédagogique entre enseignants-chercheurs et professionnels pour le parcours MO2S (M1).

### Analyse des perspectives et recommandations :

Le master *Management sectoriel* constitue une formation parfaitement ancrée dans son territoire régional. Il a évolué en ouvrant ses trois parcours à l'alternance et en proposant une version en ligne du parcours MPCL. Il est regrettable que les informations afférentes à chaque parcours ne soient pas présentées de manière identique (par exemple, tableau des effectifs, tableau des taux de réussite). Une telle présentation aurait permis de proposer une évaluation plus précise de la mention et sa présentation actuelle tend à attester du manque de coordination à l'échelle de la mention.

La constitution du dossier, tant sur le fond que la forme, laisse percevoir que les trois parcours fonctionnent de manière indépendante. En l'état, il semblerait également que la déclinaison en ligne du parcours MPCL constitue un parcours à part entière au regard de la différence de contenu entre les deux formations. Des réflexions sont ainsi à mener pour clarifier le positionnement de ce parcours en ligne. Pour un meilleur pilotage des parcours, il conviendrait également de systématiser l'évaluation par les étudiants de tous les enseignements et d'en faire remonter les résultats aux responsables pédagogiques.

Des réflexions plus poussées doivent être menées sur l'attractivité du MO2S dont les effectifs ont fortement chuté entre 2015 et 2019 (de 26 à 20 en M2 pour un effectif stable mais faible en M1 de 12 étudiants).

En outre, il convient de mettre en œuvre une démarche organisée d'acquisition des compétences pour donner une dimension encore plus professionnelle et professionnalisante à la formation. La mise en œuvre de l'approche par compétences aidera à cela.

Pour remédier au déséquilibre constaté sur la composition des équipes pédagogiques, il conviendrait enfin d'étoffer l'équipe pédagogique du M1 MO2S en enseignants-chercheurs.

## Observations des établissements

**Affaire suivie par :**  
Pierre MARIN  
Directeur adjoint collège EEI, niveaux Master et  
Doctorat  
pierre.marin@univ-pau.fr

**Pau, le 15 février 2021**

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
**HCERES**  
Directeur du Département d'évaluation des  
formations  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Objet :** Observations relatives au rapport d'évaluation du champ de formations Études européennes et internationales

Monsieur,

Tout d'abord nous tenions à remercier l'ensemble des experts évaluateurs de nos formations de master dans le champ Études Européennes et Internationales de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. L'ensemble des commentaires formulés et recommandations vont nous permettre de poursuivre l'amélioration continue de nos formations, notamment dans le cadre de la toute prochaine accréditation.

A la lecture du document nous avons pu relever quelques erreurs factuelles que nous avons déjà pu vous communiquer.

Nous avons aussi pu constater que le commentaire principal concernant notre champ était le choix du nom du Collège universitaire qui, selon le comité, ne semble pas, à ce jour, couvrir tous les domaines de masters en son sein. Nous tenons à préciser que la construction du Collège EEI est très récente (1<sup>er</sup> janvier 2018) et qu'elle est encore en cours de consolidation. Dans le cadre de sa réorganisation, l'établissement a fait le choix de construire ce collège sur deux sites, avec l'IAE Pau-Bayonne et l'ex-UFR Pluridisciplinaire de Bayonne en relation étroite avec les instances du territoire. Le point commun de ces deux anciennes structures, au-delà d'une implantation géographique commune, était aussi un intérêt pour le territoire, ses connexions avec un espace transfrontalier et des études, menées en son sein, au niveau international. Dans ce sens, l'établissement a d'ailleurs confié au Collège la mise en place d'un Bureau des *Summer Schools* pour assurer le rayonnement international de l'université depuis Bayonne sur ce type d'activité. Le rapport indique une connexion trop forte avec le master EEI et le nom du Collège. Celle-ci est fortuite. Si l'ensemble des formations de masters ne cadrent pas toutes totalement avec l'intitulé du Collège, il convient toutefois de relever que les formations en gestion sont tournées à l'international, tandis que celles relevant des disciplines juridiques sont plutôt spécialisées en droit européen.

Par ailleurs, la dimension internationale est largement appuyée par les accords internationaux portés par l'université elle-même et renforcée par la politique E2S. A cet égard, l'IAE dispose d'un service international qui lui permet de générer et suivre des accords internationaux de manière innovante au sein de l'UPPA. Pour autant, nous sommes pleinement conscients des efforts qui doivent encore être faits pour maximiser ces accords et mettre en place, par exemple, des accords de double-diplômes et renforcer la mobilité sortante. Enfin, si des dispositifs exigeants ont été mis en place pour l'acquisition d'un niveau en langue anglais (test TOEIC, cours renforcés, etc.) il reste encore à augmenter le nombre de cours dispensés en anglais. Ceci permettra, in fine, d'augmenter la mobilité entrante, à l'instar du master EIBS entièrement dispensé en anglais.

Toujours concernant la dimension internationale, les débouchés du Master EEI permettent aux étudiants de poursuivre une carrière au-delà de l'aire locale, les institutions européennes accueillant bon nombre de nos diplômés. En outre, les étudiants du parcours CTI bénéficient de leur expertise sur la coopération transfrontalière pour postuler sur l'ensemble des zones frontalières françaises, mais aussi s'agissant des étudiants étrangers pour exporter leur savoir dans leurs pays d'origines.

La dimension partenariale est une préoccupation constante au sein du Master EEI. Plus précisément, nous essayons dans le cadre du réseau EDAP, avec nos partenaires aquitains, de renforcer le centre d'excellence Jean Monnet par la création d'un réseau Jean Monnet qui pourra nourrir nos activités d'enseignement. De même, nous réfléchissons à la manière dont nous pourrions prendre part au projet UNITA auquel participe l'UPPA. Enfin, nous signalons qu'à défaut d'une grande mobilité étudiante, nous avons toujours eu très à cœur d'intégrer un nombre très significatif d'intervenants extérieurs venant de différents pays européens au travers d'une politique dynamique de professeurs invités.

Ensuite, le rapport de champ relève un problème d'effectifs en baisse sur les masters du champ EEI. Nous avons déjà fait remonter une lecture erronée de certains de nos chiffres qui montrent cependant l'inverse. En complément, les équipes prennent soin de ne recruter que des étudiants présentant les prérequis adéquats, les motivations avérées, le projet professionnel pertinent pour suivre la formation. Il est à noter que ces dernières années nous avons constaté une nécessité de traiter très en amont les candidatures afin d'envoyer des courriers d'acceptation plus tôt aux potentiels étudiants. En effet, les procédures d'admission n'étant pas synchronisées nationalement pour les masters, certains étudiants s'étaient engagés sur d'autres formations ayant fait leur recrutement plus tôt, cela expliquant certaines années des baisses dans les recrutements. Par ailleurs, il convient de souligner que les master 2 en gestion sont en alternance ce qui invite à limiter les places en M1 pour permettre de nouvelles entrées en M2 sans arriver sur des cohortes ne permettant plus un suivi coordonné et de qualité des étudiants. La question de l'attractivité du Master EEI semble résolue après une expérience critique en 2019-2020. La restructuration de l'offre de master en droit, couplée à l'abandon de la dérogation spécifique aux Masters de droit, a ainsi permis depuis la rentrée 2020 à multiplier par 5 le nombre d'étudiants en M1, ce qui révèle l'attractivité de nos formations.

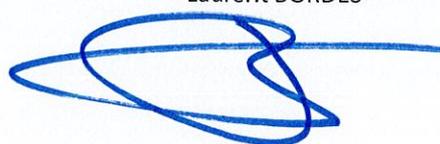
Un autre commentaire est formulé quant au suivi de l'insertion professionnelle et nous aurons à cœur d'améliorer notre suivi dans le temps du devenir des diplômés. Dans ce même temps, nous allons travailler dès cette année à l'évaluation des compétences en complément de l'évaluation classique qui est réalisée sur nos mentions et parcours. Au-delà de l'intérêt pédagogique nous y voyons un intérêt professionnel fort pour l'insertion de nos étudiants à l'issue de leurs formations.

Pour finir, nous souhaitons revenir sur le commentaire présent dans le rapport indiquant « une démarche qualité insuffisante ». Si la démarche qualité pour nos masters est une quête perpétuelle d'amélioration, notamment via le transfert au niveau du conseil de perfectionnement de l'évaluation des enseignements (obligatoire et réalisée de manière systématique pour tous les enseignements), il est à noter un effort déjà réalisé par les masters de gestion qui sont certifiés qualité (via l'IAE) par un organisme indépendant, SGS. D'autre part, nos masters sont engagés dans des processus de qualité interne à l'UPPA.

Nous réitérons nos plus vifs remerciements sur la qualité et la précision de cette expertise qui, sans nul doute, contribuera à améliorer notre stratégie.

Je vous prie de croire en l'assurance de ma parfaite considération.

Le Président de l'Université,  
Laurent BORDES



### Observations relatives au Master mention : Comptabilité, contrôle, audit

#### ITEM Pilotage

##### Commentaire appelant une réponse

« Les enseignants du second degré assureraient environ 50 % des heures en M1 et 15 % en M2, tandis que les professionnels assureraient 20 % des heures en M1 et 50 % en M2. Le statut des intervenants externes est en adéquation avec le niveau du diplôme.

Les deux années du master sont pilotées par deux enseignants du second degré. »

##### Réponse apportée

Depuis plusieurs années l'IAE Pau-Bayonne souffre d'un manque de dotation en enseignants-chercheurs, certains départs n'ont pas été renouvelés et des besoins non comblés.

Le pilotage de la formation est confié aux deux enseignants les plus investis dans la discipline et dans le réseau local.

Il convient en effet de renforcer cet axe par le recrutement futur d'un enseignant-chercheur ainsi que d'un PAST. Cela permettra de faire lien aussi avec l'adossement au laboratoire.

### Observations relatives au Master mention : Etudes Européennes et Internationales

##### Commentaire appelant une réponse

« Le master EEI propose une mutualisation de certains enseignements entre parcours sans logique claire et avec des volumes horaires très variables, selon les parcours. »

##### Réponse apportée

En M2, l'ex-parcours JE servait de « colonne vertébrale » à l'ensemble des parcours. Il était donc porteur de l'ensemble des cours mutualisés en raison de sa vocation plus généraliste. La refonte de ce parcours devenu Droit européen de l'action publique rend ce choix moins pertinent. A l'avenir, chaque parcours sera porteur des enseignements qui sont le plus en lien avec sa spécialité, même si la mutualisation restera une pratique courante. Il semble cependant nécessaire de réévaluer la pertinence de ces mutualisations ainsi que leur périmètre. Par exemple, les parcours DEAN et CTI peuvent selon tout à fait contenir des enseignements de nature à intéresser les étudiants publicistes du DEAP (ex : enseignements relatifs aux aides d'Etats d'une part, et aux frontières d'autre part).

S'agissant du M1, la logique instaurée depuis 2019 est celle de la parcourisation dès ce niveau d'études. Cela étant, le caractère fondamental des enseignements qui sont encore dispensés à ce stade favorise à notre sens la mutualisation de ceux-ci (droit institutionnel de l'UE, contentieux européen, droit européen des affaires, marché intérieur, droit privé européen I et II, etc.). Le périmètre de ces mutualisations varie cependant en fonction des spécialités de chaque parcours. Enfin, la possibilité ou non de poursuivre un enseignement en travaux dirigés nous semble également cohérent avec le besoin d'approfondissement variable selon les parcours. Dans l'ensemble, notre effort de mutualisation est lié à une préoccupation budgétaire, mais aussi et peut-être plus fondamentalement à la croyance que la construction d'une bonne culture juridique européenne est de nature à favoriser l'insertion de nos étudiants dans la vie professionnelle en leur apportant des compétences spécifiques et transversales.

##### Commentaire appelant une réponse

« De même, cette formation ne propose pas de certification de langue, en contradiction avec son positionnement. Les autres masters proposent des certifications linguistiques et exigent l'obtention d'un score minimal pour obtenir le diplôme. »

##### Réponse apportée

La politique de l'établissement en matière de certification en langue est tributaire de la priorisation imposée pour certains cursus. Toutefois, dans la logique de notre formation qui offre la possibilité aux étudiants de suivre deux cours de langue vivante par semestre, et la volonté de ménager à ces enseignements une vraie place dans l'emploi du temps, nous envisagerons les possibilités d'anticiper au mieux la question de la certification.

##### Commentaire appelant une réponse

« L'écriture de la maquette selon l'approche par compétences reste un chantier à entreprendre [...] Si les métiers visés sont, inversement, très proches, l'interrogation devra alors porter sur l'opportunité de multiplier les parcours ».

#### Réponse apportée

Le personnel de la scolarité a suivi des formations cette année qui devrait nous aider à avancer dans le chantier de l'approche par compétences. A ce stade, nos propositions pour le M1 ne sont que des anticipations sur une réorganisation de la présentation de l'ensemble des parcours (M1/M2) qui pourra être entreprise dans les prochains mois (objectif : rentrée de septembre 2021, avant même la prochaine accréditation).

Le maintien d'une mention unique nous paraît justifié par la fragilité du projet pédagogique dans un environnement universitaire parfois conservateur et finalement peu sensibilisé à l'importance de la question européenne pour les juristes, fussent-ils destinés à avoir une pratique tournée vers le droit interne. La construction d'un socle, partagé, qui fera de ces étudiants des juristes spécialisés et avertis des répercussions de l'intégration sur leur pratique juridique nous semble nécessaire. La démarche est étayée par les activités de professionnalisation et de mise en pratique des savoirs que nous entreprenons avec les partenaires du réseau EDAP, ainsi que par l'unité du corps enseignant au sein des cinq parcours.

Enfin, la faiblesse du taux d'encadrement (donc de l'équipe enseignante) sur le collège EEI ne permet pas un éparpillement des responsabilités administratives. En ce sens, la multiplication des mentions pourrait nuire à la bonne gestion des parcours.

#### Commentaire appelant une réponse

*« Les maquette de M2 exposent un contenu cohérent avec les objectifs. En revanche, la maquette des M1 est organisée par types de compétences [...] ce qui ne permet pas d'en saisir le contenu, hormis pour les compétences linguistiques et la rend finalement opaque »*

#### Réponse apportée

Cf. les remarques précédentes sur le travail à venir sur l'approche par compétence. Les compétences fondamentales et de socle sont valorisés comme étant celles ayant l'importance la plus grande dans le projet professionnel des étudiants, même si seules les premières sont accompagnées de TD. Les compétences de socle sont évaluées par le biais de la production d'un travail de réflexion et d'analyse collectif, suivi d'une présentation orale par les étudiants (« Questions juridiques contemporaines »). Les compétences d'accompagnement et de spécialisation sont des matières qui permettent aux étudiants, au sein d'un même parcours, d'adopter une orientation complémentaire spécifique. Par exemple, un étudiant du parcours DEAP a la possibilité de choisir des compléments qui l'orientent vers le numérique ou l'international.

#### Commentaire appelant une réponse

*« Jusqu'à la rentrée 2020-2021, la sélection se faisait en M2 ce qui permettant aux parcours de la mention d'intégrer des étudiants d'autres mention set composantes de l'établissement. Alors que la sélection d'effectuera désormais à l'entrée du M1, il aurait été souhaitable de signaler les effets de ce changement sur les recrutements de cette année et ceux à venir. »*

#### Réponse apportée

Si l'élan doit être confirmé, nous sommes aujourd'hui sur des promotions bien plus importantes que par les années passées en M1, avec 77 étudiants cette année. Les chiffres de M2 sont stables. Nous avons donc quasiment doublé les effectifs étudiants à l'occasion de ce basculement de la sélection en M1 et de l'ouverture du parcours DPEI. Le M1 profite des mobilités entrantes avec les parcours les plus attractifs (DIEM et DPEI).

#### Commentaire appelant une réponse

*« Le master EEI est ouvert aux étudiants en formation continue ou en reprise d'études mais les étudiants inscrits dans la mention sous ce régime y sont peu nombreux, de un à deux par an sur les quatre années du contrat. Le master est également accessible par la VAE sans que l'on sache si des dossiers de VAE ont été déposés dans ce cadre et qu'elle en a été l'issue. »*

#### Réponse apportée

Des dossiers de VAE sont régulièrement déposés et les responsables de parcours ont pu, en collaboration avec le service FORCO, être accompagnant VAE, conduisant à l'obtention du diplôme.

Commentaire appelant une réponse

« La formation ne semble pas accorder une place spécifique au numérique comme méthode d'enseignement, mais un module sur les TOC est dispensé aux étudiants. Elle dispose bien d'un ENT et d'une plateforme d'apprentissage en ligne mais le dossier de dit rien sur son utilisation par l'équipe pédagogique de la mention »

Réponse apportée

Les outils de la plateforme Elearn sont mobilisés régulièrement par les enseignants qui y déposent les supports de cours, des documents d'actualité, et dans le contexte actuel les examens. La plateforme est également utilisée pour les travaux dirigés, ainsi que pour la communication entre les enseignants et les étudiants (système de forum).

**Observations relatives au Master mention : Entrepreneuriat et management de projets**

Commentaire appelant réponse

Une possible concurrence est suggérée entre le master mention MAE et le master Entrepreneuriat et management de projet

Réponse apportée

Si le master MAE, comme tous les masters MAE portés par les IAE en France, s'adresse aux non-spécialistes en gestion, ce n'est pas le cas des étudiants du master EMP qui n'est ouvert qu'à des étudiants ayant déjà validé une formation en management (master 1) et/ou présentant une expérience professionnelle de gestion/management de plus de 10 ans. Cette mention de master apporte des compétences complémentaires à des managers déjà en fonction, dans un domaine spécifique qu'est la gestion de projet (avec une attention particulière portée sur les outils et la posture de chef de projet).

**Observations relatives au Master mention : MAE – parcours Etudes Européennes et Internationales et EMP**

Commentaire appelant réponse

« Le partenariat académique IAE et ESTIA est clairement affiché même s'il n'est pas précisé si les étudiants bénéficient d'un double diplôme à l'issue de leur parcours. »

Réponse apportée

Comme indiqué dans le dossier, seule l'UPPA (via l'IAE) diplôme les étudiants inscrits sur cette mention. L'école d'ingénieur (ESTIA) ne dispose pas de l'accréditation pour des diplômes en management et le public n'est pas originellement un public d'ingénieurs en formation initiale.

**Observations relatives au Master mention : Management des systèmes d'information**

**ITEM Pilotage**

Commentaire appelant une réponse

« Les interventions des professionnels sont très morcelées (sept intervenants en M1 réalisant des interventions de 3 à 9h, avec une moyenne d'environ 7h et 10 intervenants en M2, de 3 à 12 h avec une moyenne à 7h). Il serait judicieux d'éviter un tel morcellement des enseignements et une telle multiplication des intervenants. »

Réponse apportée

Il est important de préciser que le rôle des séminaires dispensés par des vacataires a une double vocation :

- 1) offrir des compétences non dispensées dans le cadre des UE : la communication (interne et externe), par exemple, enseignée lors d'interventions longues d'une ou plusieurs journées ;
- 2) offrir des retours d'expérience pour illustrer des compétences acquises dans le cadre d'UE : la gestion de projet, l'aide à la décision, la BI, par exemple, lors d'interventions courtes de 3h (en lien avec ladite UE).

**ITEM Conclusions et Perspectives**

Commentaire appelant une réponse

« Une initiation à la recherche avec un contenu « standard » peu adapté aux systèmes d'information. »

#### Réponse apportée

Le parcours Recherche est commun à tous les Masters de l'IAE, dans un souci de transversalité entre les formations. Toutefois, il propose un certain nombre d'heures dédiées à l'étude de thématiques et problématiques de recherche spécifiques à chaque domaine de gestion. Ainsi, deux fois deux heures sont dédiées aux Systèmes d'Information dans ce module Recherche. De plus, en deuxième année, un tutorat vise l'accompagnement à la définition du sujet et de la problématique du mémoire de fin d'études. Dans le cadre de ces 30h, des questions de recherche en SI sont fréquemment abordées.

#### **Observations relatives au Master mention : Management et administration des entreprises**

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

###### Commentaire appelant une réponse

P.26 : « *Le fait que les effectifs soient réduits et que la capacité d'accueil ne soit jamais atteinte dans les différents parcours n'est en particulier pas expliqué ce qui amène s'interroger sur l'attractivité de la formation.* »

###### Réponse apportée

Les capacités d'accueil en parcours MAE-CAAE ainsi que MAE ingénieurs sont atteintes depuis plusieurs années. Sur le premier parcours, il est même nécessaire de réaliser une liste d'attente pour certains désistements possibles (corrélés essentiellement à la non obtention d'un financement en formation continue). Sur le second, l'accueil d'étudiants fluctue en fonction de la volonté des étudiants de l'école d'ingénieurs de suivre le parcours. Pour autant, depuis deux ans, la capacité d'accueil est largement atteinte. Enfin, sur le parcours EIBS, le parcours a souffert d'un manque de visibilité internationale par le passé, ce qui a conduit à sa fermeture sur une année universitaire puis à sa refonte. Depuis, nous avons atteint de bons résultats (24 étudiants sur la promotion 2019/2021) avec pourtant les difficultés liées à la crise sanitaire.

##### **ITEM Résultats constatés**

###### Commentaire appelant une réponse

P.27 : « *L'équipe pédagogique doit aussi mettre en place des dispositifs d'accompagnement des étudiants du parcours École Nationale Supérieure en Génie des Technologies Industrielles dont les taux de réussite sont préoccupants.* »

###### Réponse apportée

La difficulté énoncée ci-dessus a déjà été largement prise en compte par les équipes de l'IAE et de l'ENSGTI. Toutefois, une explication réside dans le fait qu'il n'y a pas de sélection à l'entrée donc tous les candidats peuvent suivre le MAE ENSGTI... La déperdition intervient surtout en première année car certains se rendent compte, rapidement, qu'ils n'arrivent pas à suivre (cursus ENSGTI + cours du soir) et abandonnent d'eux même (ils ne se présentent pas aux examens...). Les matières sont totalement nouvelles donc ils ne peuvent pas savoir, au moment de s'inscrire, quel serait leur niveau en matière de gestion. La remarque faite par le HCERES nous conduit à renouveler nos efforts sur la question et envisager la mise en place d'une pré-sélection ainsi que la mise en place d'un tutorat.

#### **Observations relatives au Master mention : Management sectoriel**

##### **ITEM Finalités**

###### Commentaire appelant une réponse

« *En revanche, la comparaison entre le parcours MO2S et le parcours Cadre du secteur sanitaire, social et médicosocial (C3S) de la mention Droit public, tous deux proposés par l'UPPA, est insuffisamment développée. En effet, même si le dossier mentionne que le contenu des enseignements, les compétences développées, les objectifs et les débouchés sont différents, il semblerait qu'ils proposent tous les deux des enseignements en gestion (par exemple, comptabilité, management des ressources humaines) et qu'ils aspirent à former des directeurs d'établissement. Cette remarque concerne également le parcours MPCL et le parcours Cadre territorial de l'UPPA de cette même mention Droit public.* »



#### Réponse apportée

Cette distinction n'a pas été en effet réalisée. Pour y répondre de manière plus précise, le parcours Cadre territorial de l'UPPA donne aux enseignements délivrés une coloration juridique, associée aux prérequis des concours. Ainsi, même lorsque des enseignements de gestion y sont proposés, ils sont abordés sous leur angle réglementaire, l'ensemble des disciplines de gestion dans la fonction publique étant soumises au respect des procédures statutaires. Le parcours MPCL forme davantage ses étudiants sur les processus de gestion et donne ainsi aux enseignements délivrés une coloration plus managériale, opérationnelle et technique. Sur cette base, il est de plus en plus constaté que les étudiants ayant suivi un parcours juridique sont de brillants candidats lors des concours de la fonction publique territoriale, mais ses jeunes lauréats au concours peinent à décrocher effectivement un emploi ensuite. Cette situation s'explique par le fossé croissant entre les compétences juridiques demandées aux concours et les compétences managériales exigées par les collectivités territoriales.

#### **ITEM Organisation pédagogique**

##### Commentaire appelant réponse

« Un tronc commun existe entre les parcours MO2S et MPCL même si les cours ne sont pas mutualisés. »

##### Réponse apportée

Nous avons réfléchi à une mutualisation pour le tronc commun. Cependant, les profils des étudiants dans les deux parcours sont très différents et la finalité des parcours l'est également. De ce fait, le niveau des attentes sur les enseignements délivrés, de même que les applications concrètes des enseignements délivrés, sont différents selon les parcours. Ce qui rend la mutualisation complexe.

##### Commentaire appelant réponse

« Le parcours MPCL a été ouvert en 2020 en formation à distance sous l'intitulé MICL. Si ce parcours est présenté comme une déclinaison en ligne du parcours MPCL, son nom inclut une dimension innovation qui n'apparaît pas dans le MPCL. De plus, de nombreux enseignements (innovation, ingénierie de projet, marketing territorial) sont différents. Il est donc légitime de se questionner pour savoir si ce parcours est une déclinaison pédagogique du MPCL ou un quatrième parcours au sein de la mention. »

##### Réponse apportée

Les enseignements délivrés au sein de MPCL et du MICL ne diffèrent pas fondamentalement en matière de contenus. Le MICL a vocation à permettre à un public de professionnels de la fonction publique territoriale d'accéder à un Master lorsqu'ils ne peuvent pas satisfaire, en raison de leurs impératifs professionnels, les exigences du présentiel du MPCL. Il a été initialement pensé comme une déclinaison différente du MPCL. Pour autant, certaines UE apparaissent sous des formes différentes, avec des contenus et des modalités différentes et ne sont pas, non plus, présentes sur la même année de formation (M1-M2) que sur le parcours classique. Cela justifie, à terme, la création d'un parcours particulier.

#### **ITEM Pilotage**

##### Commentaire appelant une réponse

« Le parcours MPCL évoque une capacité d'accueil de 15 à 20 places mais ne justifie par ce chiffre qui n'a d'ailleurs pas été respecté en 2019-2020 avec seulement 11 inscrits. Sur le fond, on peut regretter que l'évolution du nombre d'inscrits ne soit pas commentée et que les présentations des données ne coïncident pas toujours. »

##### Réponse apportée

Pour le M1 MCL, il est en effet indiqué 15 à 20 places pour rester dans des promotions de taille acceptable notamment en lien avec un Master 2 en apprentissage. Dans la mesure où d'autres étudiants rejoignent le M2 directement, le M1 est volontairement restreint en taille pour éviter des promotions de M2 trop fortes. En 2019-2020, seuls 11 étudiants ont effectivement été inscrits car des dossiers à la sélection ne correspondant pas aux prérequis pour l'entrée au Master ou, suite aux entretiens de sélection, avec des étudiants ayant un projet professionnel inadéquat au regard des objectifs du Master. Même si ce chiffre peut sembler faible, il reste exceptionnel, et ne grève pas notre capacité de recrutement en M2. Notre volonté reste de ne pas privilégier une logique quantitative, au risque de voir se dégrader la qualité de nos enseignements ou encore notre image auprès des partenaires de terrain. Pour 2020-2021, le contexte de crise sanitaire a aussi joué sur le recrutement : des étudiants ainsi acceptés au Master (avec le Master MPCL en premier choix), ont alors fait le choix de se désister pour suivre une autre formation plus proche de leur famille.



#### ITEM Résultats constatés

##### Commentaire appelant une réponse

« Le nombre de candidatures à substantiellement baissé pour le m2 MPCL en 2018-2019 passant de 20 à 11, sans qu'aucune explication ne soit fournie. De plus, la baisse de taux de réussite sur cette même année (73%) aurait mérité d'être commentée. »

##### Réponse apportée

Pour la deuxième année du parcours MPCL, l'obtention d'un apprentissage était privilégiée avant intégration des étudiants sur les premières années de la mise en œuvre du rythme alterné. Or, les collectivités locales n'étaient alors pas habituées à prendre des apprentis au niveau master. Il a donc fallu faire preuve de communication et de pédagogie pour développer l'apprentissage en secteur public local. Les premières années ont, malgré nos efforts, pu connaître des résultats variables. Il semble actuellement que les collectivités connaissent mieux ces dispositifs, et que ces derniers soient « incités » à se développer (prise en charge des frais d'inscription par le CNFPT, etc). Des collectivités locales partenaires prennent ainsi des étudiants de manière récurrente (Bordeaux Métropole, Ville/ Agglomération de Pau, Conseil départementaux 64/31, etc.).



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)

