



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Management public

de l'Université de Lorraine

Vague C 2013-2017

Campagne d'évaluation 2011-2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Formations
et des diplômes

Le Directeur

Jean-Marc Geib



Evaluation des diplômes Masters – Vague C

Académie : Nancy-Metz

Etablissement déposant : Université de Lorraine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Management public

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004888

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

La formation se déroule à l'ISAM-IAE (Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises) de Nancy ainsi qu'à l'IPAG (Institut de préparation à l'administration générale) de Nancy (pour le parcours *Administration publique* de M1).

- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention vise à former des responsables de service administratifs. A son issue, les étudiants doivent être capables d'occuper un poste de cadre dans la fonction publique (collectivités territoriales et fonctions publiques d'Etat). Pour ce faire, la mention prépare à l'acquisition d'une double compétence : la première concerne la préparation des concours de catégorie A et A+ ; la seconde mène à l'encadrement des personnels de la fonction publique. Elle propose, en conséquence, une approche pluridisciplinaire en management public pour s'orienter, ensuite, plus spécifiquement, dans deux directions (les deux spécialités) : la gestion des services administratifs (GSA) et le management des organisations publiques (MOP).

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention offre, tout d'abord, un débouché intéressant aux étudiants ayant obtenu une licence délivrée par l'établissement. Elle est originale par son positionnement dans la mesure où elle prépare à la fois aux concours de la fonction publique (première année de master - M1 - parcours *Administration publique*) et à l'exercice d'un métier d'encadrement au sein de la fonction publique (responsable de services publics / managers d'équipes) (M1 parcours *Administration générale et territoriale* et deuxième année de master - M2 -). Ainsi, elle propose un enseignement



pluridisciplinaire dans le champ du management public en partageant, par exemple, des enseignements avec deux autres mentions proposées par l'université : *Ressources humaines* et *Management des organisations du secteur sanitaire et social*.

Par ailleurs, elle bénéficie de liens forts et privilégiés tant avec l'IPAG qu'avec les professionnels de la fonction publique qui représentent près de la moitié du corps enseignants. Elle bénéficie, en outre, de l'environnement et des partenariats du réseau des IAE auquel elle est rattachée en sus des propres liens qu'elle a su créer (universités partenaires, milieux socioprofessionnels, cellule insertion professionnelle et stages).

La formation bénéficie d'un adossement à la recherche sérieux assuré via le CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises) pour les sciences de gestion et via l'IRENEE (Institut de recherches sur l'évolution de la nation et de l'Etat) pour les domaines du droit public et de la science politique. Sa responsabilité et son pilotage sont assurés par des enseignants-chercheurs et différents comités et commissions dédiés. Sa structure se veut souple et adaptée aux publics visés et aux objectifs poursuivis.

En termes de réussite et de débouchés, une forte proportion des étudiants est diplômée, tant à l'issue du M1 que du M2 et une forte proportion des étudiants (80 à 100%) accède à l'emploi dans les deux années suivant la sortie de la formation, dont 59% sur des postes de cadres. Ces chiffres sont en augmentation, ce qui montre, à la fois, la pertinence de la formation quant aux besoins du marché du travail et la qualité de l'accompagnement vers l'emploi.

L'offre de formation est pertinente et cohérente en termes d'objectifs poursuivis : les enseignements sont adaptés et cette formation complète intelligemment, pour la sphère du management public, l'offre de formation de l'université de Lorraine. La mention est, en outre, bien organisée au sens pédagogique et en termes de pilotage grâce, notamment, à différentes structures d'appui et de soutien. Enfin, elle est bien insérée dans les milieux professionnels, ce qui se confirme par de bons débouchés, à sa sortie, pour les étudiants. Néanmoins, la progression entre le M1 et le M2 manque de clarté et l'ouverture à l'international - en dépit d'efforts certains dans le domaine - pourrait être développée.

- Points forts :
 - Une double orientation : préparation aux concours et professionnalisation.
 - La présence d'un vrai pilotage de la formation et de structures d'appui (commission qualité, comité de perfectionnement, cellule insertion professionnelle et stage).
 - Des taux d'insertion élevés.

- Points faibles :
 - Un manque d'ouverture à l'international.
 - Une formation à et par la recherche quasi inexistante.

Recommandations pour l'établissement

L'ouverture à l'international pourrait être accentuée, d'autant que la proximité de l'Allemagne, de la Belgique et du Luxembourg se prête à des échanges, des stages à l'étranger, l'invitation d'enseignants-chercheurs / de professionnels européens etc. De plus, le pôle relations entreprises et organisations constitue un appui non négligeable pour réaliser cet objectif.

Il serait également nécessaire de mieux clarifier le positionnement de chaque spécialité au sein de la mention en distinguant les apprentissages spécifiques pour les étudiants de formation continue et les apprentissages spécifiques pour les étudiants de formation initiale. Ainsi, la progression dans les compétences entre le M1 et le M2 serait plus visible et plus claire.

Enfin, en pratique, au vu des résultats obtenus en poursuite en doctorat, seul l'objectif de professionnalisation semble atteint, d'où la recommandation de supprimer l'objectif recherche des plaquettes.

Notation

- Note de la mention (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

**TABLEAU DES INDICATEURS DE LA MENTION
(fourni par l'établissement)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'inscrits en Master 1ère année	-	-			42	43
Nombre d'inscrits en Master 2ème année	78	50	60	43	53	58

	2005	2006	2007	2008	2009
Taux de réussite en Master 1ère année	-	-	-	-	90,3 %
Taux d'absentéisme en Master 1ère année	-	-	-	-	26,2 %

	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'inscrits en Master 1ère année	-	-	-	-	42
Nombre d'inscrits sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant	ND	ND	ND	ND	7
Taux d'inscrits sortant de M1 pour intégrer une autre formation que la M2 correspondant	ND	ND	ND	ND	16,7 %

	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'inscrits en Master 2ème année	78	50	60	43	53
Nombre d'inscrits entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	ND	42	45	28	46
Taux d'inscrits entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	ND	84,0 %	75,0 %	65,1 %	86,8 %

	2005	2006	2007	2008	2009
Taux de réussite en Master 2ème année	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Taux d'absentéisme en Master 2ème année	28,21 %	44,00 %	28,33 %	30,23 %	47,17 %

	2005	2006	2007	2008	2009
Taux de poursuite en doctorat	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	ND
Taux d'insertion professionnelle	86,4 %	95,8 %	81,3 %	91,7 %	100,0 %



	M1 (2010-2011)	M2 (2010-2011)
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)	AP : 556	296h
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle	65%	90%
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la mention	14	6 sur 12
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs	311	128h
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs	245	168h



Appréciation par spécialité

Gestion des services administratifs

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

La formation se déroule à l'ISAM-IAE de Nancy.

Etablissement(s) co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Gestion des services administratifs* (GSA) s'adresse aux étudiants de formation initiale désireux d'intégrer un poste d'encadrement, de responsable administratif au sein de la fonction publique. Elle s'articule, après une première année (M1) généraliste, autour de compétences transversales en sciences de gestion, en management et en droit telles que la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou encore la gestion administrative. La professionnalisation est assurée par une équipe enseignante composée, pour un tiers, de professionnels de la fonction publique ainsi que par un stage de trois mois au sein de la fonction publique d'Etat ou de la fonction publique territoriale. Elle est pilotée par un enseignant-chercheur (professeur) du CERFIGE impliqué fortement, en outre, au niveau de l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP).

- Appréciation :

L'objectif de former des gestionnaires dans la sphère publique semble atteint grâce à la composition de l'équipe pédagogique, à l'acquisition de compétences transversales et au stage très professionnalisants. Néanmoins, la formation à et par la recherche est quasi inexistante et la spécialité offre beaucoup moins de clarté et de précision que pour la mention. D'autre part, comme pour la mention, l'ouverture à l'international pourrait être développée.

- Points forts :

- La formation est bien organisée et professionnalisante.
- L'expertise du responsable du diplôme en matière de management public.

- Points faibles :

- Une quasi absence de formation à et par la recherche en dépit d'un objectif recherche.
- Un défaut d'attractivité vis-à-vis de l'extérieur.
- Une faible ouverture à l'international.

Recommandations pour l'établissement

Comme pour la mention, l'ouverture à l'international pourrait être accentuée, d'autant que la proximité de l'Allemagne, de la Belgique et du Luxembourg se prête à des échanges, des stages à l'étranger, l'invitation d'enseignants-chercheurs / de professionnels européens etc. De plus, le pôle relations entreprises et organisations constitue un appui non négligeable pour réaliser cet objectif.

Il serait également profitable à la spécialité d'intégrer un module de préparation au mémoire afin d'exiger, à l'issue du stage, davantage de rigueur et une plus grande qualité du document.

Enfin, le recrutement est très local, davantage de visibilité permettrait d'avoir un bassin de recrutement plus étendu.



Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B

Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



Management des organisations publiques

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

La formation se déroule à l'ISAM-IAE de Nancy.

Etablissement(s) co-habilitation(s) : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Management des organisations publiques* (MOP) s'adresse majoritairement aux étudiants de formation continue désireux d'intégrer un poste d'encadrement, de manager d'équipe au sein de la fonction publique dans le cadre, souvent, d'une évolution de carrière. Elle vise, en effet, à affiner les compétences de professionnels déjà en poste, en sciences de gestion et en sciences administratives, en se centrant, plus particulièrement, sur le management d'équipes, le pilotage stratégique et l'accompagnement du changement. La professionnalisation est assurée par une équipe enseignante largement composée de cadres de la fonction publique.

- Appréciation :

L'offre de formation est intéressante et originale à plusieurs titres. Tout d'abord, elle est particulièrement souple et donc adaptée au public de formation continue, notamment avec un stage de 12 semaines qui peut être organisé en alternance au présentiel. Néanmoins, elle ne ferme pas pour autant son accès aux étudiants en formation initiale. En outre, si l'équipe pédagogique donne une place importante aux professionnels de la fonction publique, la formation à et par la recherche est en revanche ignorée. L'ouverture à l'international pourrait être accentuée.

La formation accueille un grand nombre de cadres administratifs et personnels de direction de l'Education nationale venus se former grâce à une convention passée avec le Rectorat de l'académie Metz-Nancy et l'Ecole supérieure de l'éducation nationale.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique est composée majoritairement de professionnels occupant des fonctions à responsabilités au sein de la fonction publique.
- La convention passée avec le Rectorat de l'académie Metz-Nancy et l'Ecole supérieure de l'éducation nationale permet à des cadres administratifs et personnels de direction de l'Education nationale de peaufiner leurs acquis.
- Le M2 offre une possibilité à des personnes, déjà en poste, de se former, via une structure et une organisation adaptées.

- Points faibles :

- Une absence de formation à et par la recherche en dépit d'un objectif recherche affiché.
- Une faible ouverture à l'international.

Recommandations pour l'établissement

Comme pour la mention, l'ouverture à l'international pourrait être accentuée, d'autant que la proximité de l'Allemagne, de la Belgique et du Luxembourg se prête à des échanges, des stages à l'étranger, l'invitation d'enseignants chercheurs / de professionnels européens etc. De plus, le pôle relations entreprises et organisations constitue un appui non négligeable pour réaliser cet objectif.

Il serait également profitable à la spécialité d'intégrer un module de préparation au mémoire.



Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

Le tableau d'indicateurs n'a pas été fourni par l'établissement.



Observations de l'établissement

EVALUATION DES MASTERS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

REPONSE DE L'ETABLISSEMENT

LE PRESIDENT



Pierre Mutzenhardt

Evaluation des diplômes Masters – Vague C

Réponses au rapport d'évaluation de l'AERES

Académie : Nancy-Metz

Établissement déposant : Université de Lorraine

Mention : Management public

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004888

La mention Management Public portée par l'ISAM-IAE et l'IPAG a obtenu un A. La spécialité de master 2^{ème} année « Management des organisations publiques » a obtenu également un A.

En revanche, la spécialité de Master 2^{ème} année « Gestion des services publics » a obtenu un B. L'appréciation de l'AERES met en avant de nombreuses qualités, notamment la double orientation préparation concours et professionnalisation, la présence d'un vrai pilotage de la formation et des taux d'insertion élevés. Les points faibles relevés sont communs à l'ensemble de la mention avec une remarque supplémentaire pour le M2 GSA.

- Formation à et par la recherche quasi-inexistante

Ce défaut pourrait être pallié assez rapidement par la création récente d'un axe Management Public au sein du CEREFIGE. Ainsi, les thématiques de recherche en Management public pourront irriguer l'ensemble du Master.

De plus, une formation à la méthodologie et à la rédaction du mémoire du mémoire existent de fait même si cela n'est pas formalisé dans la maquette des enseignements. Il est donc possible d'insérer un module « méthodologie » du mémoire dans les spécialités Gestion des services administratifs et Management des organisations publiques d'une dizaine d'heures comprenant des éléments d'épistémologie, de méthodologie de la recherche et de rédaction du mémoire.

- Manque d'ouverture à l'international

Il convient de souligner que compte tenu de l'objet même de la mention de master, le Management public et la formation des étudiants à la prise de poste dans l'administration publique française, il n'est pas aisé *a priori* d'intégrer des étudiants étrangers dans nos spécialités (ou éventuellement des étudiants d'Afrique francophone dont le système administratif s'inspire de l'administration française, ce qui a été le cas, ces étudiants ayant fait leur stage de M2 dans leur pays d'origine, en l'occurrence le Gabon). De même, les stages dans les administrations allemandes et luxembourgeoises pour nos étudiants français ne sont pas des plus accessibles. On note en revanche l'intérêt des étudiants pour des stages dans les ambassades françaises à l'étranger (Mexique, Tunisie par exemple). Par ailleurs, des contacts ont été noués avec le Centre Henri Tudor du Luxembourg, qui travaille sur la réforme de l'administration publique luxembourgeoise. Ces contacts visent à favoriser l'intervention de chercheurs du Centre Henri Tudor, sous forme de conférences, dans le cadre des enseignements des deux spécialités du Master2. Enfin, l'Association Internationale de Recherche en Management Public présidée par le professeur Lachmann (responsable adjoint de la mention), pourra être utilement mobilisée afin d'inviter des enseignants chercheurs étrangers et permettre l'échange d'étudiants.

- Clarifier le positionnement de chaque spécialité au sein de la mention en distinguant les apprentissages spécifiques pour les étudiants en formation initiale et les apprentissages spécifiques pour les étudiants en formation continue

Que ce soit au sein des M1 et des M2, tous les apprentissages sont communs aux étudiants quel que leur statut : formation initiale ou continue. L'inscription au diplôme suppose que les étudiants suivent tous les enseignements. Néanmoins, le master étant accessible dans le cadre de la VAE ou VAP, les étudiants bénéficiant de ces régimes peuvent se voir dispensés de certains apprentissages au regard de leur parcours académique ou de leur parcours professionnel. Dans cette hypothèse, tout apprentissage a vocation à être suivi ou bien, au contraire, à être validé.

- Manque de clarté dans la progression entre le M1 et le M2

Cela s'explique par le positionnement très complémentaire et donc différent des deux M1 et des spécialités de M2. En effet, les M1 préparent les étudiants aux concours administratifs en s'approchant le plus possible du programme de ces concours au fond et en délivrant les outils méthodologiques sur la forme. Les spécialités de M2 visent à la prise de poste opérationnelle. La progression entre les M1 et les M2 se comprend donc en termes de progression dans le diplôme et non pas en termes de progression dans les enseignements des années de master.

- Défaut d'attractivité vis-à-vis de l'extérieur de la spécialité Gestion des services administratifs

Les étudiants ont désormais intégré qu'un Master se construit dès le M1. Il faut donc remarquer que si le recrutement du M2 GSA est essentiellement fait du vivier de M1 Management public, un certain nombre d'étudiants arrivent d'autres universités dès le M1 et poursuivent donc en M2 en étant attirés par la mention Management public dans son ensemble, le M2 GSA étant dans la logique des M1 Management Public. Par ailleurs, la visibilité de l'ISAM-IAE ne pourra qu'être profitable à toutes ses formations, M2 GSA compris. La participation à toutes les actions de promotion et communication institutionnelles (salons, forums, journées portes ouvertes, diffusions de supports de communication, site internet) permettront à court terme d'améliorer l'attractivité du M2 GSA.

Annexe

Création d'un axe transversal « Management public » au CEREFIGE

Compte-tenu du poids économique du secteur public (plus du quart de la population active française est employé dans l'une des trois fonctions publiques et les dépenses publiques représentant 56,6 % du PIB) ainsi que des réformes engagées en France après la RGPP (en particulier la LOLF, le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, la loi HPST, la réforme de l'organisation territoriale, etc.), le management public s'est fortement développé dans l'ensemble des services de l'État, des établissements hospitaliers et des collectivités locales.

C'est un domaine qui prend de plus en plus d'ampleur, et encore plus avec les récentes évolutions du secteur public de tous les pays industrialisés et l'avènement du *new public management* dans les organisations publiques. Le management public est une discipline transversale des sciences de gestion et toutes les fonctions de l'entreprise (organisation, finances, ressources humaines, contrôle de gestion et audit, marketing et développement commercial, management des projets, ...) sont mises en œuvre dans les établissements publics en s'inspirant ou en transférant les outils, les techniques et les méthodologies développés dans le privé.

Nos formations en master M2 en MOP, en MOSS/MES et en MH se développent et elles sont de plus en plus prolongées par l'inscription annuelle de plusieurs doctorants en sciences de gestion sur de sujets de management public (7 inscriptions en thèse sur la période 2009 à 2012).

Ces orientations s'inscrivent dans la logique développée sur le plan national avec le lancement en septembre 2010 de l'AIRMAP (Association internationale de recherche en management public) et la création d'axes de recherche spécifiques dans les instituts et universités ayant des formations en management public.

Dans le cadre du classement des revues académique en économie et en gestion de la section 37 du CNRS diffusé en septembre 2011 qui a classé près de 400 revues avec 10 % de revues francophones et 90% des revues anglo-saxonnes (voir le site <http://sites.google.com/site/section37cnrs/Home/revues37>), il a été créé nouvelle rubrique intitulée « Management public » qui comprend une vingtaine de revues spécialisées en management public, ce qui est une pleine reconnaissance de la thématique dans la recherche française.

Cette première liste a été complétée par un travail spécifique de la FNEGE qui a proposé en décembre 2011 sa propre liste de revues en gestion (voir la liste sur le site www.fnege.fr) et il a été ajouté aux deux revues figurant dans la liste CNRS (PMP et RFAP, classées en 4), deux autres revues : la revue électronique *Gestion et management public*, *GPM* dans la rubrique des « revues émergentes », ; et la revue *Gestions hospitalières* dans la rubrique des « revues de dialogue avec les praticiens », une rubrique hors classement.

Aussi, il est proposé que le « Management public » devienne un axe transversal de la recherche au sein du CEREFIGE, car actuellement le domaine spécifique n'est pour ainsi dire pas vraiment présent dans un des axes du laboratoire tout en étant dans les quatre en même temps. L'équipe de recherche constituée est composée de 16 enseignants-chercheurs et doctorants