

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations



Rapport d'évaluation

Master Administration des affaires

Université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017

sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

Le master *Administration des affaires* (ADA) vise à développer des compétences professionnelles dans le domaine du management. Ces compétences sont destinées à des non-managers et sont soit générales, soit spécifiques à certains secteurs d'activité. La formation se décline en trois spécialités : les masters *Administration des entreprises* (MAE), *Affaires internationales et management franco-allemand* (AMFA), *Management et développement de patrimoine immobilier* (MDPI).

La spécialité MAE est une formation généraliste en gestion des organisations. Elle se propose de permettre à des étudiants et à des cadres, en activité ou en reconversion professionnelle, d'acquérir des compétences complémentaires pour faciliter leur insertion ou pour faire évoluer leur carrière. La spécialité AMFA vise à former des cadres trilingues internationaux, spécialistes en management des organisations, mais dans un contexte franco-allemand pour répondre aux besoins des administrations et des entreprises, à la fois françaises et allemandes. Enfin, la spécialité MDPI a pour objectif de former des cadres chargés du développement et de la valorisation marchande et locative du patrimoine immobilier de toute nature.

La finalité principale des trois spécialités est l'insertion professionnelle, avec des compétences variées, permettant d'accéder à un large éventail de fonctions : responsable administratif et financier, responsable d'établissement, gestionnaire d'une agence dans le domaine de l'immobilier, chef de projet immobilier, chargé de clientèle, etc.

Les modalités d'enseignement mises en place sont variées : formation initiale pour les trois spécialités mais aussi enseignement à distance et formation continue pour le MAE.

Les enseignements sont dispensés dans plusieurs lieux : Metz, Nancy, Mayence, Paris. Enfin, la formation est délocalisée au Luxembourg et à Agadir au Maroc mais l'ouverture n'est pas effective dans ce dernier cas.

Analyse

Objectifs

L'objectif de la mention de master *Administration des affaires* est de former des cadres dans le domaine du management. Il s'agit d'une formation en sciences de gestion, qui s'adresse à des candidats ayant suivi un autre cursus. Pour atteindre cet objectif, la formation se propose de permettre à ce public d'acquérir des compétences en management générales ou spécifiques aux secteurs de l'immobilier ou propres au contexte du marché franco-allemand. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) décrivent, pour chaque spécialité de cette mention, les métiers visés, comme par exemple :

- Pour la spécialité MAE : directeur ou directeur-adjoint d'établissement, directeur ou directeur-adjoint de service ou de département, responsable administratif et financier, responsable des ressources humaines, responsable de production, responsable logistique, ingénieur d'affaires...
- Pour la spécialité AMFA : product manager, chargé de clientèle, responsable marketing, responsable communication...
- Pour la spécialité MDPI : responsable de programme (chargé d'opérations), responsable de projet de renouvellement immobilier, directeur immobilier, directeur technique...

De ce fait, les compétences attendues de ce master sont très variées, et il en est de même des métiers visés ; ce qui amène à se poser la question de la spécialisation de ce master d'autant que le dossier ne fournit pas d'information sur la qualité de l'insertion et son lien avec les métiers visés.

Organisation

La mention ADA est portée par l'Université de Lorraine. Elle fait intervenir plusieurs composantes de cette université, ainsi que d'autres partenaires. C'est à ce titre que plusieurs sites interviennent dans la formation : Nancy, Metz, Paris, Luxembourg et Mayence (uniquement pour la spécialité AMFA). Cette multiplication des sites - certains enseignements ont lieu dans les locaux de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Lorraine- conduit à s'interroger sur l'unité de la mention, non seulement au niveau pédagogique, mais aussi au niveau de l'organisation administrative. L'examen du dossier dans son ensemble permet de constater que ce master apparaît comme une juxtaposition de spécialités distinctes. En effet, il s'agit de spécialités dont l'organisation est différente, avec des contenus distincts, des enseignements dispersés géographiquement et sans mutualisation des enseignements.

Enfin, chaque spécialité a développé des partenariats et des collaborations qui lui sont propres. Certaines de ces collaborations se concrétisent par la mise en place d'un double diplôme, notamment avec des universités allemandes. La multiplication des sites et des modalités d'enseignement risque de porter préjudice à l'homogénéité de la formation.

Positionnement dans l'environnement

Le master ADA est destiné à former des généralistes en gestion des organisations, dont les débouchés sont locaux, nationaux et transfrontaliers ; ce qui lui donne un positionnement cohérent par rapport aux autres formations de l'université. La spécialité MAE est un diplôme proposé par tous les Instituts d'administration des entreprises (IAE), il est donc logique qu'il figure dans l'offre de formation de l'Université de Lorraine. Les autres spécialités, AMFA et MDPI ont leur originalité et peuvent constituer des niches, offrant aux diplômés une insertion professionnelle forte. Ces deux spécialités sont uniques dans la région et elles ont peu d'équivalents en France.

Par ailleurs, la formation bénéficie de plusieurs soutiens et dispose d'un nombre important de partenaires : la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM), l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEM), le Conseil Architecture Urbanisme et Environnement, etc.

Les partenariats développés se traduisent, parfois, par la participation à des enseignements (la FNAIM et la CCI de Lorraine), l'aide à la recherche de stages pour les étudiants, la participation à diverses manifestations visant à contribuer à l'insertion professionnelle des diplômés, etc.

Enfin, la formation s'appuie sur un laboratoire de recherche, le Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE) de l'Université de Lorraine. L'adossement à la recherche prend la forme d'enseignement d'initiation à la recherche, d'organisation de colloques et workshops ou encore la participation à des projets de recherche portés par le CEREFIGE.

Equipe pédagogique

L'équipe de formation est définie pour l'ensemble de la mention et regroupe l'ensemble des sites. Elle a en charge la définition des objectifs, des méthodes pédagogiques ainsi que la coordination des enseignements. Elle comprend les différents responsables de la mention et des spécialités à l'autre, des intervenants professionnels, des représentants des établissements partenaires, ainsi que des délégués étudiants.

En raison de la complexité de l'organisation de la mention (trois spécialités très hétérogènes et plusieurs sites), on relève l'existence de plusieurs équipes pédagogiques dont la coordination est assurée par les responsables des sites de Metz et de Nancy ainsi que par le conseil de perfectionnement.

Pour chaque spécialité, les équipes pédagogiques réunissent, dans des proportions variables, des enseignants-chercheurs, des professionnels, des professeurs associés (PAST) et des vacataires. La proportion d'enseignants-chercheurs et de professionnels varie d'une spécialité à l'autre, voire d'un site à l'autre. Si la part des professionnels varie entre 32 % et 40 % selon les sites pour la spécialité MAE, elle atteint 47 % pour la spécialité MDPI et tombe à 28 % pour la spécialité AMFA. À noter que, pour cette dernière, une partie des enseignements se déroule à Mayence.

La composition de chaque équipe pédagogique n'est pas donnée pour toutes les spécialités. La multiplicité des équipes pédagogiques confirme l'impression que cette mention est une juxtaposition de formations fondamentalement différentes.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

La mention recrute des littéraires, des ingénieurs et des scientifiques. Pour l'ensemble du master, les effectifs sont globalement à la hausse, mais connaissent des variations importantes d'une spécialité à l'autre, et d'une année à l'autre. À titre indicatif, les effectifs, en 2nde année de master (M2), de la spécialité MAE sur le site de Metz sont passés les trois dernières années de 38 à 54 étudiants, et pour le site de Nancy, ils varient de 36 à 41 étudiants. De même, pour la spécialité AMFA, le nombre est passé de 17 à 59 étudiants en M2 et de 13 à 27 étudiants pour la spécialité MDPI (formation plus récente). L'examen attentif des effectifs selon les spécialités et les modalités de formation (formation initiale, formation continue et apprentissage) fait apparaître de fortes disparités, avec parfois un nombre d'étudiants très faibles : quatre ou cinq étudiants en MAE en formation continue à un an sur le site de Nancy ; deux à quatre étudiants en formation initiale pour la spécialité MDPI.

Le dossier fait apparaître des taux de réussite aux examens assez élevés, variant selon les années et les spécialités entre 73,30 % et 100 %.

Les données exploitables concernant le devenir des diplômés sont fournies par les enquêtes à 6 et 18 mois de l'établissement. L'enquête à six mois montre, pour l'ensemble de la mention, un pourcentage des poursuites d'études variant de 22 à 30 %. Ces poursuites d'études se font vers d'autres masters et de façon marginale vers le doctorat. Cela interroge (hors MAE) sur le caractère professionnalisant de la formation. Cette même enquête indique des taux d'insertion professionnelle globalement satisfaisants variant de 73 à 87 % pour le MAE, 97 % pour AMFA, et de 77 à 91 % pour le MDPI.

L'enquête à 18 mois indique un bon taux d'activité variant de 83 % à 100 % pour l'ensemble des spécialités, avec une proportion de cadres de 71 %. Mais les données relatives à la spécialité AMFA sont manquantes.

Pour l'ensemble des spécialités, les enquêtes n'indiquent pas les types d'emplois occupés par les diplômés.

A noter que l'enquête à 18 mois s'arrête en 2012 et que l'enquête à 6 mois se limite à 2013 et n'apporte pas d'informations importantes sur l'insertion professionnelle. Ce sont donc les données de l'ancienne offre de formation et non celles de l'offre de formation en cours.

Place de la recherche

La formation est adossée au CEREFIGE, laboratoire de l'université. Cet adossement est aussi visible à travers des enseignements de méthodologie dans les différentes spécialités, assurés par des enseignants-chercheurs. Ces enseignements prennent souvent la forme d'une initiation à la recherche ou la réalisation d'un mémoire de master. Dans le dossier, figure un tableau qui indique les modalités de prise en compte de la recherche, à savoir :

- un module de méthodologie et d'initiation à la recherche dans chaque spécialité,
- des ateliers de recherche « workshop » pour la spécialité MDPI,
- l'organisation d'un colloque scientifique pour la spécialité MAE,
- la participation à des projets de recherche transfrontaliers pour les spécialités AMFA et MPDI.

Enfin, des journées d'études thématiques sont organisées par la mention, avec le soutien de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres).

La recherche semble prise en compte par le master, notamment à travers les modules de méthodologie, présents dans les différentes spécialités. Les poursuites en doctorat restent très rares.

Place de la professionnalisation

Le dossier d'autoévaluation indique que la formation cherche à développer les capacités managériales des étudiants, futurs cadres d'entreprise. Du fait de la diversité des enseignements et des méthodes utilisées (études de cas, travaux dirigés, simulation de gestion, etc.), les compétences visées sont transversales. La professionnalisation occupe, de manière générale, une place importante pour chacune des spécialités de la mention. D'une part, la variété des compétences visées et le recours à des professionnels dans les spécialités contribuent à la professionnalisation du master ADA. À cela s'ajoute le recours à l'alternance qui permet aux étudiants de bénéficier à la fois d'un enseignement théorique et la possibilité de mettre en pratique leurs connaissances.

D'autre part, la mention a développé des rapports importants avec les milieux professionnels, notamment dans le domaine de l'immobilier : par exemple, pour la spécialité MDPI, 80 % des effectifs en alternance sont recrutés par les entreprises d'accueil.

Les fiches RNCP des différentes spécialités mentionnent les objectifs métiers de la mention. Cependant, les postes visés à la sortie du diplôme semblent manquer de réalisme. En effet, ils sont trop ambitieux comparés aux enseignements dispensés ; ce qui amène à s'interroger sur la qualité de la réflexion sur les métiers visés par la mention ADA. D'ailleurs, les enquêtes ne donnent pas d'information sur les postes occupés par les diplômés.

À noter, que du fait du caractère général de la formation et de l'objectif de double-compétence (pour le MAE), des passerelles ont été mises en place avec des filières telles que le droit ou les sciences (pour les ingénieurs notamment).

Place des projets et des stages

Toutes les spécialités nécessitent l'accomplissement d'un stage professionnel. Les étudiants sont accompagnés dans leur recherche de stages et dans leur insertion professionnelle.

Par exemple, l'ISAM-IAE de Nancy s'est doté d'une cellule dédiée à cet effet « insertion professionnelle et stages ». Cette cellule s'occupe de la collecte des offres de stage, d'aide à l'élaboration du projet professionnel et l'organisation de « forum entreprise ». A cela s'ajoute l'existence de l'association des anciens, subventionnée par les deux IAE, qui contribue à la recherche de stages pour les étudiants, tous sites confondus.

Chaque stagiaire est suivi par un tuteur enseignant qui, en relation avec le maître de stage dans l'entreprise, vérifie la cohérence entre la formation universitaire et les missions confiées au stagiaire.

La durée du stage varie d'une spécialité à l'autre : elle est de 8 à 24 semaines pour le MAE, de 20 à 24 semaines pour AMFA et 14 semaines à 6 mois pour MDPI.

Un livret de stage est mis à la disposition de chaque étudiant. Ce document lui indique les informations utiles, comme les choix du sujet et de la problématique, les choix méthodologiques, etc. Le stage donne lieu à la rédaction d'un mémoire professionnel soutenu devant un jury et nécessitant l'obtention d'une note minimale de 10/20.

Le suivi des stagiaires semble conforme aux standards des formations comparables.

Place de l'international

La formation est ouverte à l'international, à la fois à travers des partenariats et par l'accueil d'étudiants étrangers. Le rayonnement international de la mention est indéniable et se concrétise de plusieurs manières, selon les spécialités :

- existence d'un double diplôme avec l'Université de Mayence pour la spécialité AMFA.
- programmes d'échanges d'étudiants avec l'Université de Mayence ou de Turquie pour AMFA.
- partenariat avec la chambre des salariés du Luxembourg pour la spécialité MAE.
- parcours international en anglais pour le MAE.
- accueil des étudiants étrangers dans des proportions importantes : jusqu'à 44 % des étudiants de la spécialité en MAE pour l'année universitaire 2015/2016.
- l'utilisation des langues étrangères dans l'enseignement comme l'anglais et l'allemand : semestre de cours en anglais pour le MAE, cours partiellement en allemand pour la spécialité MDPI ; 108 heures de cours en allemand sont proposées en M1 pour la spécialité AMFA. La maquette fait apparaître 29 heures de cours de langue anglaise en MAE et 28 heures en MDPI.

L'importance de l'international est aussi renforcée par des partenariats : Université de Mayence, l'Université MISIS à Moscou, etc. A cela s'ajoute en 2013 un enseignement à distance au Maroc pour la spécialité MAE. Mais, cela n'a pas encore débouché sur l'ouverture de la formation à Agadir.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

La mention est aménagée de manière à recevoir des publics variés : en formation initiale, en alternance et en formation continue. Il existe d'ailleurs un service dédié à cette dernière pour la spécialité MAE. Cette spécialité est accessible par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et par validation des acquis professionnels (VAP).

La spécialité AMFA offre un double diplôme avec l'Université de Mayence, mais uniquement en formation initiale. Cependant, aucune information sur les diplômes des étudiants acceptés dans ces deux spécialités n'apparaît dans le dossier.

Enfin, la spécialité MDPI s'adresse à un large public issu, soit du secteur de l'immobilier, soit d'une formation en gestion. Elle est proposée en alternance et offre la possibilité d'accès aux titulaires d'une licence, d'un diplôme de niveau Bac+3 ou d'un Bachelor. Le M2 est accessible à tous les titulaires d'un M1, ainsi qu'à des professionnels de l'immobilier, à travers la mise en place d'un dispositif de VAE. Cette spécialité est aussi accessible par VAP.

De manière générale, la mention a pour objectif de faciliter les passerelles avec des formations autres que les sciences de gestion.

Modalités d'enseignement et place du numérique

La formation est dispensée en présentiel (formation initiale, formation continue et apprentissage). Un enseignement à distance est proposé pour la spécialité MAE.

Il convient de souligner la place importante prise par la formation continue pour certaines spécialités : 50 à 70 % des effectifs du MAE, 10 à 20 % des effectifs pour la spécialité MDPI. En revanche, pour la spécialité AMFA, cette modalité de formation ne convient pas, du fait de la collaboration avec les universités allemandes.

Il existe des aménagements pour les salariés et les personnes situées à une distance éloignée des lieux d'enseignement. Il faut souligner que des aménagements de la formation sont possibles en M2 pour les VAE et les VAP.

La place du numérique n'est pas précisément développée dans le dossier, mais il est signalé que la formation utilise la plateforme pédagogique numérique (ARCHE) de l'Université de Lorraine ; ce qui permet aux étudiants d'accéder aux ressources numériques sur les différents sites.

Le dossier ne fait pas ressortir une place prééminente du numérique. Il indique que cela fait partie des points d'amélioration envisagés par la formation.

Evaluation des étudiants
<p>Pour les trois spécialités de la mention, un jury unique est désigné. Il comprend le responsable de la mention, un responsable adjoint ainsi que le responsable de chaque spécialité.</p> <p>Le dossier fait état d'un contrôle continu intégral prenant diverses formes d'évaluation : écrit, oral et travaux de groupe.</p> <p>L'équipe pédagogique de chaque spécialité se réunit en amont pour préparer le jury de la mention. Ce dernier se réunit à chaque fin de semestre pour se prononcer sur le passage en M2 ou sur l'obtention du diplôme de master. À noter que le règlement des examens, commun à l'ensemble de l'université, est diffusé auprès des étudiants. L'objectif est de leur communiquer les modalités de contrôle des connaissances pour chaque enseignement.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Les modalités de suivi de l'acquisition des compétences ne sont pas détaillées dans le dossier. On peut déduire de la lecture de ce dernier que l'acquisition des compétences se fait à travers l'encadrement des stagiaires par un enseignant et un tuteur en entreprise. Un « livret de stage » est diffusé auprès des étudiants, mais le dossier n'indique pas l'utilisation qui est faite de ce livret.</p> <p>On relève dans le dossier qu'il existe « une harmonisation des procédures de suivi des stagiaires, de suivi des mémoires et d'aide à l'insertion ». En revanche, chaque spécialité met en place des dispositifs qui lui sont propres.</p> <p>En conclusion, il apparaît que cet item n'est pas suffisamment renseigné :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le suivi de l'acquisition des compétences est inexistant (à part l'encadrement des stagiaires le dossier ne mentionne aucun dispositif dédié au suivi de l'acquisition des compétences). - le mode d'intervention, dans ce suivi, des enseignants et professionnels ne figure pas dans dossier. - et, le supplément au diplôme n'est pas joint au dossier.
Suivi des diplômés
<p>L'Observatoire de la vie universitaire de l'université assure le suivi des diplômés. Le dossier mentionne, avec des annexes, les résultats des enquêtes réalisées à ce sujet. Deux types d'enquêtes sont réalisés afin de connaître la situation des diplômés : une enquête à 6 mois de l'obtention du diplôme et une enquête à 18 mois. Par ailleurs, une enquête est faite auprès des étudiants lors de la soutenance des mémoires de fin d'études.</p> <p>Des annexes récapitulent les résultats des enquêtes à 6 mois et à 18 mois. Ces enquêtes correspondent aux standards des autres universités et indiquent : le nombre d'inscrits par année, le nombre de diplômés, l'insertion professionnelle, etc.</p> <p>A noter que le dossier précise que ces données, pour la spécialité MAE, ne sont pas exploitables et doivent être vérifiées. Elles « sont biaisées par la prise en compte d'étudiants (parfois plus d'une centaine) qui ne relèvent pas du MAE (jusqu'en 2012) et par l'absence de la comptabilisation d'étudiants depuis 2013 (une cinquantaine) ».</p> <p>Ces anciennes enquêtes n'indiquent pas les métiers exercés par les diplômés ; ce qui ne permet pas de confronter les objectifs aux résultats de la formation en matière d'insertion professionnelle.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Il existe un conseil de perfectionnement pour la mention. Ce conseil se réunit, au moins une fois par an, pour discuter de l'évolution de la formation, des modalités de fonctionnement et de l'insertion professionnelle. Il se compose des équipes de formations, de professionnels, d'anciens étudiants et d'un représentant du CEREFIGE. Une liste du conseil de perfectionnement actuel (2015) figure en annexe. Ce document fait le constat de la situation des différentes spécialités, aborde des sujets liés aux effectifs, aux modalités d'examens, au positionnement de la formation, etc.</p> <p>Par ailleurs, il existe un conseil de perfectionnement au niveau de chaque spécialité. Ce conseil, auquel participe l'ensemble de l'équipe pédagogique et des représentants des étudiants, se réunit une fois par an à des périodes différentes selon les spécialités.</p> <p>A noter que le dossier fait apparaître une confusion entre le conseil de perfectionnement de la mention et ceux des spécialités. On peut se demander comment sont répartis les rôles entre ces deux niveaux de conseil de perfectionnement.</p> <p>Le conseil ou « comité de perfectionnement » n'intervient pas directement dans le fonctionnement de la formation. Le compte rendu de la réunion de 2015, fait apparaître qu'il s'agit seulement d'une instance de discussion sur la situation de la formation. Aucune décision ne figure dans le compte rendu.</p>

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une forte ouverture à l'international.
- L'originalité de certaines spécialités : la spécialité MDPI (le secteur de l'immobilier) et la spécialité AMFA (activités liées aux relations économiques franco-allemandes).
- Des modalités d'enseignement variées (alternance, formation continue...).
- Des taux d'insertion quantitativement élevés.

Points faibles :

- Une organisation en trois spécialités différentes sur une multiplicité de sites qui aboutit à un manque de cohérence globale de la mention.
- Des contenus qui ne correspondent pas toujours aux métiers et aux compétences visés.
- Des indicateurs relatifs à l'insertion professionnelle des étudiants qui sont incomplets et datent de 2012.
- Des modalités de suivi des compétences qui sont peu précises.

Avis global et recommandations :

Les spécialités définies dans cette mention de master accueillent des publics différents (formation continue, initiale...) et permettent une insertion rapide des diplômés. En revanche, l'architecture de cette mention fait coexister des spécialités qui visent des métiers ou des compétences distinctives qui mériteraient dans le cadre de la réflexion sur l'offre de formation et en lien avec le conseil de perfectionnement de la mention d'envisager sa restructuration au sein d'une ou plusieurs mentions.

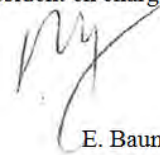
Le dossier présente des insuffisances soit, du fait de l'absence de renseignements sur certains items (par exemple ; le suivi de l'acquisition des compétences ou le devenir des diplômés) soit, du caractère inégal des informations sur certains sites ou spécialités. Il conviendrait donc de :

- Revoir l'architecture de la formation afin de lui donner plus de cohérence ; par exemple, en mettant en place deux mentions distinctes : une 1^{ère} mention master ADA regroupant le MAE et le MDPI, et une 2^{nde} mention *Mangement des activités franco-allemandes*.
- Préciser les modalités de suivi des compétences des étudiants ainsi que le suivi des stages.
- Effectuer des enquêtes fiables et récentes sur le devenir des diplômés.
- Veiller à ce que la multiplication des délocalisations ne porte pas préjudice à la cohérence et à la qualité des enseignements.
- Donner la liste des équipes pédagogiques.
- Joindre le supplément au diplôme utilisé pour les différentes spécialités de la mention.
- Indiquer, dans la mesure du possible, de manière plus claire les enseignements préparant aux compétences visées.

Observations de l'établissement

Pas d'observations

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner