Master Management de l'innovation

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management de l'innovation. 2018, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. hceres-02029469

HAL Id: hceres-02029469

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029469

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formation Gestion
Champ de formation Tourisme

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 21/06/2018

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

Pour le Hcéres[1] :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts[2] :

Christian Hurson, Président

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

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

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2017-2018
SUR LA BASE DE DOSSIERS DÉPOSÉS LE 21 SEPTEMBRE 2017

En ce qui concerne les masters, l'évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

PRÉSENTATION

Le champ *Gestion* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne accueille plus de 5 700 étudiants et regroupe l'ensemble des formations en gestion de cette Université à l'exception de celles relatives au secteur du tourisme. Les formations sont portées par les deux composantes dédiées à cette discipline : L'École de management de la Sorbonne (EMS) et l'Institut d'administration des entreprises (IAE). L'EMS regroupe pour l'essentiel les diplômes en formation initiale tandis que l'IAE est centré sur la formation continue et l'alternance. Le champ *Tourisme* regroupe un ensemble de formations liées au tourisme et portées par l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST).

Le champ *Gestion* comporte 1 licence, 2 licences professionnelles (LP), dont une qui n'a pas encore ouvert attendant l'autorisation du ministère, et 10 mentions de master en gestion. La licence *Gestion* est portée par l'EMS. Elle intègre 2 parcours de double licence sur les trois ans de la formation : *Gestion-Droit* (*GD*) et *Gestion-Cinéma* (*GC*). Elle comporte un tronc commun sur les deux premières années (L1 et L2) et quatre parcours en troisième année (L3) : *Gestion*, *Stratégie et économie d'entreprise* (*SEE*), *Comptabilité-Contrôle-Audit* (*CCA*) et *Finance-Risque-Contrôle* (*FCR*). La LP *Stratégie de communication, expertise médias* (*SCEM*) est portée par l'EMS. N'étant pas encore ouverte au moment de la rédaction du dossier, elle n'est pas évaluée dans le cadre de ce rapport. La LP *Commerce et distribution* (*CD*) est portée par l'IAE. 5 mentions de master regroupant 12 parcours sont portées par l'EMS. Il s'agit des mentions *Management stratégique* (*MS*, 6 parcours), *Management des systèmes d'information* (*MSI*, 3 parcours), *Management de l'innovation* (*MI*, 1 parcours), *Economie d'entreprise et des marchés* (*EEM*, 1 parcours) et *Comptabilité-Contrôle-Audit* (*CCA*, 1 parcours). 4 autres sont portées conjointement par l'EMS et l'IAE : *Gestion des ressources humaines* (*GRH*, 4 parcours), *Marketing, vente* (*MV*, 7 parcours), *Finance* (8 parcours) et *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (*CGAO*, 3 parcours). Une mention de master est spécifique à l'IAE : la mention *Management et administration des entreprises* (*MAE*). Elle propose des masters en double compétence autour de 8 parcours.

Le champ *Tourisme* comporte deux LP, *Métiers du tourisme : commercialisation des produits touristiques* (*MTCPT*) et *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* (*OGEHR*), ainsi qu'une mention de master *Tourisme* déclinée en sept parcours sur la période évaluée dans ce rapport. Deux autres parcours ont été créés en septembre 2017. De ce fait, ils ne sont pas évalués dans le cadre de ce rapport.

L'EMS et l'IAE sont rattachés à l'école doctorale de Management Panthéon-Sorbonne (EDMPS). Leurs formations sont adossées à deux laboratoires de recherche : le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) et le Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR). L'IREST ne semble rattaché à aucune école doctorale. Ses formations sont adossées à l'Equipe interdisciplinaire de recherches sur le tourisme (EIREST).

AVIS GLOBAL

Ce rapport a été rédigé sur la base de dossiers simplifiés. Il n'est donc pas possible de faire une évaluation très précise de la qualité des formations des champs *Gestion* et *Tourisme* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Le champ *Gestion* et le champ *Tourisme* correspondent à un affichage stratégique et un périmètre très clairement définis et particulièrement cohérents du fait d'un périmètre restreint, à une seule discipline qui est la gestion pour l'un, au secteur du tourisme pour l'autre. En revanche, l'étroitesse des champs pose la question de leurs relations avec les autres disciplines et les autres champs, en particulier pour le champ *Gestion* avec l'économie et le tourisme qui font l'objet de champs spécifiques. Pour le champ *Gestion* comme pour le champ *Tourisme*, on n'a aucun élément de réponse sur ces questions. Ainsi, le positionnement

dans l'offre de l'établissement, la cohérence et l'inscription dans la politique et la stratégie de l'Université ne peuvent être appréciés. Les formations du champ *Tourisme*, du fait de leur spécialisation sur le secteur du tourisme, sont peu susceptibles de concurrencer d'autres formations de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Néanmoins, on peut regretter l'absence apparente de collaboration entre des composantes centrées sur des champs différents même si les points communs sont bien présents. Les objectifs et débouchés sont généralement bien définis et en cohérence avec les enseignements, même s'il reste certaines ambiguïtés et si le nombre de parcours dans certains masters prête à confusion.

Concernant le positionnement par rapport aux autres établissements au niveau régional et national, le champ *Gestion* se trouve en forte concurrence avec plusieurs établissements publics et privés, ce dont les gestionnaires du champ sont bien conscients. C'est ce qui justifie la volonté stratégique affichée de rapprocher l'EMS et l'IAE, notamment pour atteindre un seuil de taille critique. Il n'y a pas, au-delà du champ pris dans son ensemble, d'étude précise de positionnement de la plupart des formations, au sein de l'Université comme au niveau local ou national, ce qui est regrettable. La concurrence est moins prégnante pour le champ *Tourisme* de l'IREST du fait de sa spécialisation sectorielle. Dès lors, la logique est plus dans la collaboration avec d'autres universités françaises, voire à l'international. Quelques-unes de ces collaborations, détaillées ci-dessous, sont citées dans le dossier, mais le manque de précision sur leur nature ne permet pas d'en apprécier l'ampleur.

Pour le champ *Gestion*, le partage affiché formation initiale à l'EMS et formation continue ou alternance à l'IAE ne semble pas être toujours respecté. Il n'en demeure pas moins vrai que l'offre de formation en licence généraliste et en master semble très complète, complémentaire et cohérente, avec des masters couvrant tous les métiers du management dans leur diversité, tous les publics et ce sans véritable concurrence d'un master à l'autre.

Les formations sont adossées à des laboratoires réputés avec qui les liens auraient mérité quelques précisions. Le nombre de partenariats socio-professionnels est important, dénotant *a priori* un bon positionnement vis-à-vis de l'environnement socio-économique, mais faute de précisions sur la nature de ces partenariats on ne peut être très affirmatif. Des partenariats internationaux sont cités, avec toujours un manque d'informations rendant impossible l'appréciation précise des échanges internationaux.

L'organisation de la licence *Gestion* et des LP est relativement classique, simple et lisible. Même si on manque d'informations pour en juger avec précision, elle semble poser peu de problèmes. Les mutualisations en licence *Gestion* sont relativement importantes. Le principe de spécialisation progressive est respecté, avec une L1 et une L2 en tronc commun, des mutualisations en L3 et des doubles licences puisant dans les enseignements de la licence *Gestion*. En master, l'organisation est plus complexe et parfois peu lisible du fait du grand nombre de parcours mais aussi d'un manque d'informations. L'ensemble laisse l'impression d'une coordination qui reste perfectible, notamment pour les mentions partagées entre l'EMS et l'IAE. Les mutualisations sont nettement plus faibles, la spécialisation progressive pas toujours évidente. Cette situation semble plus justifiée par la volonté de dispenser un enseignement de qualité en petits groupes que par les autres arguments avancés qui résistent peu à l'analyse. Dans le master *Tourisme*, les formations sont partagées en deux groupes, l'un rassemblant des parcours présentés comme appartenant au domaine sciences humaines et sociales (SHS) et l'autre des parcours qui appartiendraient au domaine droit, économie, gestion (DEG). Bien que cette partition apparaisse artificielle, les deux groupes semblent gérés indépendamment, ce qui est peu compréhensible. Pour les deux champs, la place de la recherche, le degré de professionnalisation, la place du numérique, l'innovation pédagogique, la place de l'international varient d'un dossier à l'autre.

Dans le dossier champ *Gestion* est affichée une instance commune de pilotage stratégique regroupant six représentants de chaque composante, l'IAE et l'EMS. Il y a donc une volonté de coordination et de coopération. Cependant, on ne dispose d'aucune preuve de sa réalité, cette instance commune n'étant que consultative, déclarée « nouvellement créée » sans que la date ne soit précisée et sans que l'on dispose d'exemples de décisions prises suite aux réflexions de cette instance. Sa création, ainsi que la mise en place d'un Groupement d'intérêt scientifique (GIS) regroupant les deux laboratoires, semble attester de la volonté de l'Université de développer une stratégie de rapprochement de l'EMS et de l'IAE pour faire de Paris 1 un acteur incontournable de l'enseignement et de la recherche en management sur la place parisienne. La complémentarité et l'absence de concurrence entre les formations de l'EMS et de l'IAE sont un atout par rapport à cet objectif ambitieux. Au sein de chaque composante du champ *Gestion*, la coordination des différents diplômes semble plus aboutie, proposant un pilotage bien structuré. En ce qui concerne le champ *Tourisme* et l'IREST, le pilotage s'avère moins bien structuré, avec des instances qui semblent se chevaucher et l'absence de conseils dédiés au niveau de chaque diplôme. Le pilotage propre à chaque diplôme est inégal. Les équipes pédagogiques sont en général équilibrées et diversifiées sauf pour les LP du champ *Tourisme*. Sachant qu'une analyse précise n'est pas possible du fait de la simplification des dossiers, le pilotage apparaît relativement satisfaisant pour les licences et plus contrasté pour les masters.

Dans tous les dossiers, les informations fournies concernant les résultats sont trop faibles voire inexistantes. On ne peut évaluer les résultats des diplômes et donc voir si leur existence est justifiée. On note un déséquilibre important dans les effectifs étudiants entre la première année (M1) et la seconde année (M2) des masters du champ *Gestion*, avec 590 étudiants seulement en M1 pour 2 570 étudiants en M2. Nous ne disposons d'aucun élément explicatif de ce déséquilibre qui semble en opposition avec la logique de master en deux ans qui prévaut actuellement dans le cadre réglementaire des masters. Cela semble dû essentiellement à la présence à l'IAE d'un grand nombre de parcours de master en formation continue et centrés sur la double compétence, puisque sur les 2 010 étudiants en M2 à l'IAE 1 644 sont en formation continue. Aucun diplôme ne semble avoir du mal à recruter des étudiants. C'est le même constat pour les taux de réussite ou les taux d'insertion : ils sont satisfaisants quand ils sont fournis (sauf pour les taux d'insertion des deux LP de l'IREST qui sont insuffisants), mais ce n'est pas toujours le cas. Par ailleurs, ils ne sont pas détaillés par parcours. Au-delà des taux d'insertion, la qualité de celle-ci n'est pas évaluable par manque d'informations.

ANALYSE DÉTAILLÉE

Concernant la finalité des formations du champ, les diplômes proposés à l'évaluation présentent des situations contrastées. Les informations produites dans les dossiers sont variables et hétérogènes et ne permettent qu'une analyse partielle. Les contenus informationnels de certains fichiers ne permettent pas d'apprécier dans leur ensemble l'adéquation entre les objectifs pédagogiques, les compétences acquises et les débouchés des formations en termes d'employabilité. Par exemple, pour la LP *MTCPT*, les objectifs sont peu clairs et il manque d'importantes informations tant sur les poursuites d'études que sur les débouchés professionnels.

Certains diplômes ont des objectifs clairs et précis, ce qui rend aisée la compréhension de la trajectoire professionnelle future proposée aux étudiants (masters *GRH*, *Finance*, *MSI*, *CCA*). Les objectifs pédagogiques de la licence *Gestion* sont cohérents en préparant les étudiants à une poursuite d'études dans les masters de l'IAE ou de l'EMS. La cohérence entre les objectifs et les débouchés professionnels est aussi renforcée avec un partenariat fort avec des associations professionnelles ou des entreprises (LP *CD*, masters *CCA*, *MI*, certains parcours du *MAE*...) ou avec la mise en place de l'apprentissage.

En revanche, d'autres formations ont des objectifs pédagogiques complexes et confus (par exemple, LP *MTCPT*). Pour le master *MI*, certains objectifs (l'audace, la curiosité...) auraient mérité des approfondissements pour mieux comprendre leurs mises en place dans la maquette pédagogique. Pour d'autres mentions de master, comme *MSI* ou *MV*, les nouveaux enjeux sectoriels et technologiques pourraient imposer aux responsables de parcours une réflexion sur de nouveaux positionnements en termes de recrutements, de débouchés... et par là même des réajustements dans les maquettes pédagogiques (création de nouveaux cours, adaptation à des référentiels européens...). Il en est de même des deux LP de l'IREST qui sont insuffisamment orientées vers les nouveaux métiers du tourisme.

Certains décalages entre objectifs pédagogiques, compétences attendues et débouchés professionnels peuvent aussi s'expliquer par la très forte diversité des parcours existant au sein d'une même mention de master (huit parcours pour *MAE*, six parcours pour *MS*) généralement en partenariat avec des organismes de formation universitaires ou professionnels différents. Le faible pourcentage de cours mutualisés entre les parcours de M1 et de M2 d'une même mention peut aussi contribuer à l'émergence de ces décalages.

Les dossiers montrent quelques partenariats avec des universités étrangères. Ceux-ci sont toutefois peu nombreux au regard du potentiel d'une université comme Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Quelques délocalisations sont mises en place sur plusieurs parcours (L3 *Gestion*, masters *MV*, *MAE*, *MS*, *Tourisme*). Les dossiers fournissent peu d'informations sur l'adéquation entre les diplômes en France et les diplômes à l'étranger sauf sur le master *Tourisme*. Par exemple, un parcours du master *MS* délocalisé en Argentine est peu attractif et son contenu diffère de celui délivré en France.

Le positionnement des formations du champ *Gestion* semble pertinent. Ce positionnement permet une cohérence avec le grand choix des spécialisations qui est proposé. Celles-ci permettent de couvrir tous les aspects de la gestion et se complètent bien. A l'intérieur du champ, il ne semble pas y avoir de formations se concurrençant, même si on aurait aimé avoir plus d'informations sur les éléments différenciant le *parcours Logistique marketing distribution* de l'EMS et le parcours *Management de la distribution* de l'IAE au sein du master *MV*. Il en est de même du parcours recherche du master *MS* vis-à-vis du master *EMM* qui semble très orienté recherche et stratégie. Selon le master, on note parfois la présence de parcours orientés vers la recherche et la poursuite d'études en doctorat (*MS*, *MAE*, *EMM*, *MV*), parfois pas (*GRH*, *Finance*, *MI*, *CGAO*, *CCA*, *MSI*), de sorte qu'il ne semble pas y avoir de stratégie claire concernant la recherche dans les masters. La logique du partage des formations entre l'EMS et l'IAE au sein du champ *Gestion* serait que la formation initiale est à l'EMS et la formation continue ou l'alternance à l'IAE. Cependant, ce partage semble

partiellement démenti par l'analyse. En effet, deux au moins des mentions de master de l'EMS sont ouvertes en formation par apprentissage, tandis que deux parcours de la mention de master de l'IAE sont ouverts à la formation initiale classique. Ce partage est démenti aussi par la présentation dans le dossier champ de la complémentarité des deux composantes en matière de formations. En effet, il y est affirmé que les enseignements de l'IAE de Paris concernent pour l'essentiel les niveaux master à destination des cadres d'entreprise et des étudiants de L3. Pour le champ *Tourisme*, le positionnement est moins marqué par la concurrence du fait d'un positionnement centré sur un secteur précis, selon une stratégie de niche qui assure la cohérence du champ. Dès lors, la logique est plus dans la collaboration avec les autres formations dédiées au tourisme dans les universités françaises avec l'association AsTRES regroupant 14 universités françaises, voire à l'international avec une école d'été, des parcours de masters délocalisés et une mobilité entrante importante (25 % des effectifs). On manque cependant d'informations sur la réalité et la forme de ces collaborations au niveau des formations. On aurait aimé que la différentiation des deux LP du champ *Tourisme* soit mieux explicitée. Le positionnement du champ *Gestion* et du champ *Tourisme* vis-à-vis des autres champs de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'est pas étudié, ce qui est regrettable. En particulier, les frontières entre la gestion et l'économie sont floues, notamment en ce qui concerne la finance. Or cette dernière fait l'objet d'une mention de master dans le champ *Gestion* et dans le champ *Economie* on trouve une mention *Monnaie, banque, finance, assurance* qui pourrait être concurrente. De plus, la mention de master *EMM* fait explicitement référence à l'économie. Quel est le positionnement du champ *Gestion* par rapport aux formations en économie ? Y-a-t-il des formations proches voire concurrentes ? Le même type de question se pose vis-à-vis du champ *Tourisme* dont les formations touchent pour la plupart à la gestion. Si les champs *Economie* et *Tourisme* semblent *a priori* les plus concernés par des relations avec le champ *Gestion*, on peut aussi se poser la question pour d'autres champs proposés par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne tels qu'*Administration économique et sociale*. En dehors du positionnement général du champ, le positionnement de chaque formation n'est pratiquement jamais décrit, que ce soit vis-à-vis d'autres champs de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ou vis-à-vis des autres établissements d'enseignement supérieur au niveau local comme au niveau national. Seul le master CCA et la LP CD qui bénéficient de l'appartenance à un réseau national de formations de même nature, ainsi que la LP OGEHR échappent quelque peu à ce constat. Pour toutes les autres formations des deux champs, les informations sont insuffisantes pour se prononcer plus avant sur le positionnement.

L'articulation à la recherche au niveau des formations s'appuie sur un environnement recherche et des laboratoires de qualité. En dehors de cela, les données en termes de publications, de formation de doctorants, de projets de recherche ne sont pas communiquées au niveau des formations. Il n'est donc pas possible de faire le tri entre les affirmations au niveau du dossier champ et les réalités de ces articulations à la recherche, ce qui est particulièrement préjudiciable pour les diplômes de master pour lesquels le lien avec la recherche est essentiel. Seul le master CGAO donne quelques précisions sur la nature de l'adossement recherche, mais cela reste partiel.

Les partenariats socio-économiques et professionnels, tels qu'affichés, sont nombreux aussi bien pour l'EMS que pour l'IAE et l'IREST. Toutes les formations semblent avoir tissé des liens de partenariat avec le secteur professionnel qui les concerne. La licence annonce une place significative pour les partenaires socio-économiques. Celle-ci est grandissante entre la L1 et la L3. Cependant, les informations concernant la nature de ces partenariats sont quasi inexistantes pour la licence *Gestion* et les masters. On ne sait rien sur la nature et l'importance de ces partenariats au-delà de la participation aux enseignements et de la signature de contrats de stage, de professionnalisation ou d'apprentissage. Au niveau des LP, la nature des partenariats est mieux explicitée, démontrant une participation des milieux professionnels au-delà de l'enseignement et des contrats de stage, de professionnalisation ou d'apprentissage, mais cela reste peu approfondi.

La coopération internationale est présente tant au sein du champ *Gestion* qu'au sein du champ *Tourisme* à des degrés variés d'un diplôme à l'autre. Les LP proposent le programme de base des échanges *Erasmus* dans le cursus. On peut noter que ces formules sont peu utilisées malgré leur existence du fait de la recherche d'employabilité immédiate prioritaire. Les coopérations portent sur les stages à l'étranger. La licence affiche un partenariat de coopération internationale (avec l'Argentine) qui semble insuffisamment attractif. Certains masters organisent des coopérations internationales avec différentes universités, d'autres plus nombreux n'en affichent aucune. Pour le master *MS*, l'international semble insuffisamment développé au regard de la présence de parcours dédiés au management international et on note des différences importantes dans les enseignements entre la version française du M1 et la version délocalisée à l'*Universitad San Salvador* de Buenos Aires qui attire peu d'étudiants. Il y a donc des partenariats internationaux, mais à l'instar des autres points concernant le positionnement, la nature des contrats de partenariats et/ou d'échanges n'est pas évoquée. De même, les flux en mobilité entrante et sortante ne sont pas chiffrés. L'appréciation précise des échanges internationaux reste impossible.

L'organisation générale, la structure pédagogique des formations sont plutôt claires dans le dossier champ. Cependant, dès que l'on entre dans les détails, en particulier pour les masters, cette clarté disparaît et les informations manquantes sont nombreuses.

La licence *Gestion* propose une organisation claire et une structure classique cohérente avec l'objectif de spécialisation progressive d'une licence généraliste, avec un tronc commun sur les deux premières années (L1-L2) et quatre parcours en L3 proposant de 23 % à 64 % de cours en commun à l'exception de la L3 *CCA* qui ne partage qu'un seul cours. S'y ajoutent les deux doubles licences qui puisent dans les cours du tronc commun (pour L1 et L2) ou du parcours *Gestion* (pour L3). On note une grande variance d'un parcours à l'autre dans les volumes horaires et les effectifs en L3 allant de plus de 800 heures pour 20 étudiants à 514 heures pour 198 étudiants. Si la professionnalisation en vue d'une entrée immédiate sur le marché du travail n'est pas l'objectif de la licence *Gestion*, des actions sont toutefois menées dans ce sens. Il peut s'agir du stage optionnel en L2, obligatoire en L3, qui se concrétise par la rédaction d'un rapport noté. De même, si cette licence n'est pas de dimension internationale, il est toutefois permis aux étudiants de développer cette facette par l'enseignement d'une langue obligatoire, la possibilité de continuer une seconde langue vivante et la réalisation d'un programme de mobilité *Erasmus*. Les modalités d'enseignement sont classiques. Les dispositifs d'aide à la réussite bien présents et innovants. Ils sont basés sur un numérique allant au-delà du classique espace numérique de travail (ENT). Il y a peu de passerelles vers les LP.

L'organisation des LP est assez simple, comme toujours pour ce type de diplôme. On manque cependant de précisions sur les différents aspects de cette organisation, notamment pour les LP portées par l'IREST. Le suivi des étudiants semble assez développé. Il est bien détaillé et de qualité pour la LP *CD*. Si la professionnalisation semble bien présente, on regrettera le manque de précisions sur ses modalités de développement dans les LP liées au tourisme de l'IREST : modalité de l'alternance, dispositifs autres que l'alternance, modalité de suivi et d'évaluation du mémoire, présence et modalité des projets tuteurés. Les LP sont peu ouvertes à l'international et intègrent peu la recherche dans les enseignements. Cependant, les caractéristiques d'une LP ne la prédisposent ni aux échanges internationaux ni à l'ouverture vers la recherche. Plus problématique est le manque de développement du numérique dans des LP liées à des secteurs où celui-ci prend une grande importance, par le biais de la e-réputation dans le tourisme ou du digital dans la grande distribution.

La structure des masters est plus complexe, compte tenu du nombre de mentions et de parcours. Les mutualisations y sont plus faibles qu'en licence. Cela est justifié par la forte spécialisation, mais celle-ci ne concerne que le M2, et par l'organisation temporelle des masters de l'IAE dédiés au public de formation continue ou à l'alternance. L'argumentation est peu convaincante pour le niveau M1 qui supporte en général la mutualisation des cours en master, qui est assez rarement organisée en alternance et inclut rarement des publics de formation continue. Plus convaincant est l'argument invoqué d'une incompatibilité avec la méthode pédagogique de l'étude de cas et la volonté de travailler en petits groupes, marque de fabrique et de qualité des IAE et d'un nombre croissant de masters universitaires. Certaines mentions débouchent en M2 sur un nombre conséquent de parcours. De nombreuses informations manquent et empêchent une évaluation précise et circonstanciée de la qualité de l'organisation sauf à faire des supputations peu étayées. En dehors des mentions basées sur un seul parcours (EMM, MI et CCA), l'ensemble laisse une impression de manque de coordination et parfois de flou. Les dossiers présentés sont très hétérogènes dans leur conception d'une mention à l'autre et parfois à l'intérieur d'une même mention d'un parcours à l'autre, ce qui rend délicat l'établissement de tendances générales. Cela est particulièrement vrai pour le master *Tourisme* où on a deux dossiers différents, l'un pour des parcours rattachés aux SHS, l'autre pour des parcours rattachés au domaine DEG. Tout se passe comme s'il s'agissait de deux organisations totalement différentes quand bien même la mention est portée par la même composante (l'IREST) et que les points communs sont nombreux, ne justifiant pas la partition en deux domaines différents.

En dehors de la qualité de l'adossement recherche déjà signalée, la place de la recherche semble toujours réelle en master avec une bonne participation des enseignants-chercheurs et la plupart du temps des cours de méthodologie et des mémoires intégrant une dimension recherche. Il en est de même de la professionnalisation. Si celle-ci est présente dans chaque mention, son degré de développement et ses modalités varient d'une mention et d'un parcours à l'autre. On ne peut rien en dire de plus par manque d'informations. C'est le même constat pour le numérique et l'internationalisation. Cette dernière n'est pas toujours présente et quand elle l'est c'est à des degrés divers. La lecture du dossier champ fait apparaître que, dans les masters de l'IAE, outre les « innovations » désormais très classiques telles que le jeu d'entreprise ou les études de cas , de nombreuses pratiques pédagogiques réellement innovantes ont été mises en place : montage de projet entrepreneurial « Hackaton », start-up challenge consistant au montage d'une étude marketing pour un créateur d'entreprise, séminaire d'intégration « art et management », séminaire de développement personnel fondé sur des méthodes neurocognitives, e-learning, corrections on-line.

La situation relative au pilotage des formations varie selon les diplômes et les cursus. L'Université affiche la volonté de renforcer un pilotage inter-composantes en mettant en place des dispositifs qui auront à faire leurs preuves. À l'exception du master *MAE*, au sein de chaque composante du champ *Gestion*, la coordination des différents diplômes semble plus aboutie, proposant un pilotage bien structuré. Des conseils de perfectionnement par mention et parcours de masters sont complétés par des instances transversales ; à l'EMS, un conseil d'unité de formation et de recherche, un comité de propositions universitaires essentiellement composé d'étudiants et un conseil de perfectionnement ; à l'IAE, un conseil d'administration

et un comité des enseignants-chercheurs permanents. En ce qui concerne le champ *Tourisme* et l'IREST, le pilotage semble moins bien structuré. Le conseil de l'IREST fait également office de conseil de perfectionnement. On est là dans le mélange des genres et il ne semble pas y avoir de conseils de perfectionnement par diplôme. À ce conseil de composante s'ajoute un conseil de pilotage stratégique. Les compétences des deux conseils ne sont pas clairement délimitées et semblent se chevaucher. Au niveau fin de chaque diplôme, pour ce qui concerne les licences, le pilotage est satisfaisant, avec des équipes pédagogiques stables, des responsabilités pédagogiques claires, des conseils de perfectionnement actifs, des modalités d'évaluation précises et une approche par les compétences plus ou moins développée selon les cas. Mention peut être faite de la licence *Gestion*, qui repose sur un engagement fort de la direction de l'EMS, sur une équipe d'enseignants statutaires conséquente, avec des membres aux responsabilités pédagogiques claires. Un point positif supplémentaire est à souligner : un responsable s'occupe spécifiquement de la réussite des étudiants, les taux de réussite en première année ou dans le parcours *SEE* étant assez faibles. Même si on peut regretter la faible participation d'enseignants statutaires dans la LP *CD*, le pilotage de la formation paraît plutôt satisfaisant.

Ce n'est pas le cas pour les deux LP de l'IREST. Elles ne disposent pas de conseils de perfectionnement propres. L'absence étonnante de représentants étudiants au conseil de perfectionnement de l'IREST n'est pas justifiée. Le partenariat entre l'IREST et le centre de formation des apprentis (CFA) mériterait d'être explicité. Mais le plus gênant se trouve dans la composition des équipes pédagogiques de ces deux LP. Dans les deux cas, une majorité des enseignements est concentrée sur deux enseignants. La présence de professionnels en nombre suffisant n'est pas avérée du fait de l'ambiguïté du statut des enseignants du CFA présentés comme « autres enseignants ». Dans la LP *MTCPT*, aucun enseignant-chercheur ne participe aux enseignements.

La situation est beaucoup plus contrastée pour l'ensemble des masters. Évaluer leurs modalités de pilotage est délicat, les dossiers déposés manquant de données précises. Malgré cette absence dommageable, certains points, plutôt négatifs, méritent d'être soulignés. Sur l'ensemble des spécialités, les intervenants du monde socio-professionnel sont en nombre conséquent, avec un équilibre satisfaisant avec les personnels statutaires. Toutefois, la part de professionnels dans le parcours *Stratégie commerciale et politique commerciale* du master *MV* atteint 75 %, ce qui est excessif. Ce taux semble aussi trop important pour le master *CGAO*, au contraire du master *CCA*, ou pour les masters concernant le tourisme. À l'inverse, il est impossible de le définir dans le cas du master *MI*. Les dossiers relatifs aux masters *Tourisme*, *MSI*, *MS*, ne permettent pas d'apprécier la cohérence entre les expertises des intervenants extérieurs et les enseignements dispensés ; la qualité des intervenants extérieurs est toutefois à noter pour les masters *GRH* ou *Finance*. Aucune donnée complète n'est fournie sur l'ensemble des masters sur des points clefs du pilotage d'une formation. Il est impossible d'avoir une vision claire des modalités régissant la collaboration entre l'EMS et l'IAE de Paris pour ce qui concerne les masters *GRH*, *MV*, entre ces entités et des institutions partenaires (CFA, Institut français du pétrole énergies nouvelles-IFPEN) ou étrangères, sur les passerelles entre les étudiants inscrits dans ces différentes entités ou institutions, dans certaines spécialités ou certains parcours, sur les modalités d'évaluation des connaissances, sur le fonctionnement des conseils de perfectionnement (fréquence, présence des étudiants, etc.), sur la présence ou non de dispositifs de mise à niveau, sur le niveau de développement de l'approche par les compétences, ou encore sur le développement d'une démarche qualité d'ensemble.

Malgré le peu d'éléments, il semble que les deux LP du champ *Tourisme* soient attractives et accueillent un nombre d'étudiants satisfaisant. La licence *Gestion* est également attractive car elle est une porte d'entrée pour les masters, malgré le taux d'échec important en première année et un recrutement d'étudiants de L2 trop faible dans le parcours *CCA*. Concernant les masters, seuls les effectifs de la mention *MSI* sont quelque peu détaillés. Elle accueille chaque année aux alentours de 80 apprentis et entre 20 et 25 cadres dans le parcours *Executive*. Pour les autres nous ne disposons pratiquement d'aucun élément pour apprécier les résultats en termes d'effectifs, d'évolution des effectifs et d'attractivité.

Les taux de réussite en licence *Gestion* sont globalement satisfaisants avec quelques disparités souvent en corrélation avec la taille des effectifs (taux de réussite plus faibles pour les années à fort effectif). On a très peu d'informations concernant les taux de réussite des étudiants pour les autres diplômes. Quand ces taux sont cités, ils ne sont pas déclinés par parcours et sont généralement bons ou corrects.

Les informations sur la manière dont le suivi des diplômés est organisé (modalités de collecte des informations, caractéristiques des enquêtes d'insertion) sont également manquantes ou très réduites. Par exemple, le dossier de la LP *CD*, qui sort un peu du lot de ce point de vue, se contente de citer la présence de trois enquêtes différentes, ce qui au demeurant est supérieur aux standards habituels.

Concernant l'insertion professionnelle, les taux d'insertion, quand ils sont cités, sont bons. Pour les masters *MSI* et *MI,* ils sont excellents : 100 % des étudiants ont trouvé un emploi dans les six mois de l'obtention de leur diplôme. Cependant, on ne peut apprécier la qualité de cette insertion puisqu'aucune autre information n'est donnée sur la nature des emplois occupés. On n'a aucune information sur les poursuites d'études en doctorat à l'issu des masters.

Au niveau des LP, l'insertion de la LP *CD*, la plus détaillée, semble bonne : 80 à 90 % des étudiants se voient proposer un emploi en contrat à durée indéterminée dans l'enseigne où a été effectué l'apprentissage et 75 % des étudiants acceptent un emploi en adéquation avec la formation (chef de rayon) à la fin de la LP. Les 25 % restant poursuivent leurs études, ce qui est relativement important pour une LP mais cela reste acceptable dans la mesure où la poursuite d'études se fait en dehors de l'établissement. Pour les deux LP liées au tourisme, les données d'insertion fournies sont confuses et peu exploitables. La bonne qualité affichée de l'insertion professionnelle ne semble pas résister à l'analyse. En effet, seulement 1/4 à 1/3 des étudiants trouvent un emploi à l'issue de la formation. Il est indiqué par ailleurs que 33 % poursuivent leurs études, ce qui laisserait supposer que les autres sont demandeurs d'emploi. À 30 mois, le taux d'emploi monte à 85 %. En comparaison avec le taux d'emploi à l'issue de la formation, cela laisse à penser que ce taux de 85 % concerne davantage un master. Trop d'étudiants des LP de l'IREST poursuivent leurs études après l'obtention du diplôme, ce qui ne correspond pas aux finalités pédagogiques des LP. De ce point de vue, il n'est pas acceptable que nombre d'entre eux soient incités à le faire par des dispositifs pédagogiques tournés vers la poursuite d'études au sein même de l'IREST.

Quant aux étudiants de la licence *Gestion*, ils poursuivent de manière satisfaisante leurs études au sein des masters en gestion, conformément à l'objectif principal de cette licence.

POINTS D'ATTENTION

Les deux LP du champ *Tourisme* posent de sérieux problèmes qui, outre le peu d'attention avec lequel le dossier a été rempli, touchent plusieurs points clefs en relation avec les principes de base d'une LP. Les objectifs et les débouchés de la LP *MTCPT* semblent peu clairs, très généraux pour une LP, et sa différentiation avec la licence *OGEHR* n'est pas évidente non plus. Les programmes et métiers visés semblent peu en phase avec les orientations récentes du secteur et le développement de nouveaux métiers. On manque de précisions sur l'organisation de ces deux LP et sur les modalités de développement de la professionnalisation. Ces deux LP ne sont pas soutenues par des conseils de perfectionnement propres mais par un conseil de perfectionnement commun à l'ensemble de l'IREST duquel on ne sait pas grand-chose et qui ne semble pas comporter de représentants étudiants. Ces problèmes ne sont pas cependant les plus préoccupants : ceux qui justifient le point d'attention concernent les équipes pédagogiques et les données d'insertion.

Les équipes pédagogiques de ces LP apparaissent déséquilibrées, avec plus de la moitié des enseignements concentrés sur deux enseignants, ce qui est excessif. Pour la licence *MTCPT*, cette concentration excessive des enseignements est aggravée par l'absence d'enseignants-chercheurs dans les enseignements, ce qui met en cause le caractère universitaire de cette LP, même si des enseignants-chercheurs interviennent dans le suivi des mémoires. Dans la LP *OGEHR*, une ambiguïté dans le statut d'une part importante des enseignants, présentés comme « autres enseignants » alors qu'il y a une rubrique pour les enseignants « professionnels », jette un doute sur la réalité de la présence de professionnels du secteur dans l'équipe pédagogique.

Les quelques données fournies sur l'insertion à la sortie du diplôme ne sont pas bonnes : seulement 1/4 à 1/3 des étudiants trouveraient un emploi à l'issue de la formation, un autre tiers poursuivrait des études et rien n'est précisé pour le troisième tiers. Ce taux de poursuites d'études déjà excessif est aggravé par le fait que beaucoup semblent poursuivre leurs études au sein même de l'IREST qui au lieu de les en décourager, conformément à l'objectif premier d'une LP qui est l'insertion professionnelle immédiate, semble au contraire les encourager à poursuivre leurs études au travers de *Massive open online courses* (MOOCs) proposés pour préparer une poursuite d'études. Le fait que le taux d'emploi s'améliore grandement 30 mois après l'obtention du diplôme semble confirmer ce problème de poursuite d'études. Il est de 85 %, ce qui impliquerait un taux de recherche d'emploi tout de même de 15 % même après la poursuite d'études.

Aucune autre formation ne semble réellement problématique malgré la faiblesse des dossiers fournis sur certains items et autant que l'on puisse en juger de ce fait, notamment à cause de la quasi absence de données sur les résultats obtenus. Si certaines formations présentent quelques défauts, ceux-ci ne concernent jamais un nombre conséquent de points clefs sur une même formation.

FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

Ci-dessous les fiches d'évaluation des formations suivantes :

Champ Gestion

- Licence Gestion
- Licence professionnelle Commerce et distribution
- Master Comptabilité - Contrôle - Audit
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Économie d'entreprise et des marchés
- Master Finance
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Management de l'innovation
- Master Management des systèmes d'information
- Master Management et administration des entreprises
- Master Management stratégique
- Master Marketing, vente

Champ Tourisme

- Licence professionnelle Métiers du tourisme : commercialisation des produits touristiques
- Licence professionnelle Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration
- Master Tourisme

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE GESTION

Établissement(s) : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Gestion* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est proposée par l'École de management de la Sorbonne (EMS). Cette licence se veut une formation généraliste en trois ans qui prépare les étudiants à poursuivre des études dans des masters de management. Le cursus de la licence conduit à une spécialisation progressive, notamment par le biais d'options et la possibilité de suivre en troisième année (L3) trois parcours en *Gestion*, en *Stratégie et économie d'entreprise*, en *Finance-Risques-Contrôle* ou, pour les étudiants désirant se présenter aux examens nationaux d'expertise-comptable, en *Comptabilité-Contrôle-Audit* (*CCA*). Cinq parcours, spécialisés ou sélectifs, sont proposés dans le cadre du magistère de finance, de deux doubles licences (*Gestion/Droit*, *Gestion/Cinéma*), d'une filière récente pour les étudiants de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et d'une formation bilingue français/espagnol assurée depuis 1997 à l'*Universidad del Salvador* (USAL) de Buenos Aires (Argentine). La licence *Gestion* est proposée en formation initiale, en présentiel, sans alternance.

ANALYSE

Finalité
La licence *Gestion* vise un objectif académique, à savoir préparer les étudiants à la poursuite d'études et à l'intégration dans un master en management, voire en cinéma ou en droit. Les savoir-faire et savoir-être attendus sont clairement exposés, même si, hors parcours *CCA*, ceux-ci concernent des aptitudes générales et non des aptitudes professionnelles précises : savoir rédiger des notes de synthèse, s'exprimer en anglais, etc. S'ajoutent des compétences complémentaires en droit, en cinéma ou en espagnol pour les doubles licences ou la licence commune avec l'USAL. L'étudiant inscrit en licence *Gestion* aborde différentes spécialités, avec un accent sur la stratégie, l'organisation et les matières quantitatives, comptables ou financières, propres aux métiers du chiffre. Des modules de méthodologie sont prévus pour aider l'étudiant de première année (L1) à mieux suivre ses études.
Positionnement dans l'environnement
Paris étant un pôle universitaire d'importance pour ce qui concerne le droit, l'économie et la gestion, il existe une offre conséquente, voire une concurrence entre les établissements ou les formations. Pour être lisible, la licence de l'EMS ne concerne que le domaine de la gestion, et non celui de l'économie ou des mathématiques appliquées. En tant que licence dont la vocation première est académique, cette formation est adossée au

« Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management » (PRISM), laboratoire auquel sont rattachés la plupart des enseignants-chercheurs intervenant dans le cursus. Par ailleurs, on peut noter une place significative de partenaires socio-économiques dans les programmes de la L1 à la L3, même si cela est encore plus vrai en L3. Une seule coopération internationale suivie avec l'Argentine est affichée. Les accords Erasmus sont possibles mais peu exploités par les étudiants. Le niveau d'ouverture et de coopération internationales reste, toutefois, acceptable pour une licence.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est très claire : chaque parcours donne lieu à des enseignements bien définis, qui se spécialisent à mesure qu'on avance dans le cursus. Aux modules de base s'ajoutent des activités supplémentaires (engagement associatif), des conférences organisées par l'EMS et les associations étudiantes dès le premier semestre (S1). La L3 peut être suivie en formation continue. Des modules de professionnalisation sont prévus dès la L1. Des stages peuvent être suivis dès la deuxième année (L2). La structure pédagogique est habituelle pour ce type de formation, avec des cours magistraux (CM) et des travaux dirigés (TD) pour un volume total allant de 1 563 heures d'enseignement en vis-à-vis jusqu'à 1 851 heures. Le volume horaire de la formation va au-delà du minimum légal, en particulier pour les deux doubles licences. Toutefois, il y a une grande variance de volume horaire entre les parcours de L3, avec, aux deux extrêmes, le parcours *CCA* (plus de 800 heures pour un effectif moyen de 20 étudiants) et le parcours *Stratégie et économie d'entreprise* (514 heures avec les options les plus dotées, pour un effectif moyen de 198 étudiants). Par ailleurs, les modalités d'enseignement demeurent classiques pour une licence générale, avec des CM occupant une grande place et des TD. Des initiatives pour accompagner les étudiants vers la réussite sont prévues. Il peut s'agir d'enseignements en petits groupes, de jeux d'entreprise, de modules concernant le projet professionnel. Certaines initiatives sont innovantes : TD « 0 », le pool de tuteurs, semaine de rafraîchissement des connaissances du semestre impair avant les examens de la seconde session, TD hybrides maillant le présentiel et le numérique, ou encore mise en place de dispositifs d'accompagnement des étudiants en situation particulière. Le numérique est exploité pour mieux accompagner les étudiants en proposant des applications allant au-delà de l'habituel environnement numérique de travail. Enfin, si la formation n'est pas de dimension internationale, elle permet toutefois aux étudiants de développer cette facette par l'enseignement d'une langue obligatoire, la possibilité de continuer une seconde langue vivante, le partenariat avec l'*Universidad del Salvador*, ou la mobilité par le biais d'Erasmus. La recherche n'est pas au centre de la licence. Néanmoins, un aperçu est donné par une initiation à la méthodologie en management ou par un rapport de stage se voulant un manuscrit argumenté. Enfin, si des passerelles existent entre les parcours de L3 avec les mentions de masters s'inscrivant à la suite, les passerelles intègrent peu les licences professionnelles.

Pilotage

L'équipe pédagogique est variée aussi bien d'un point de vue disciplinaire (gestion, économie, droit, etc.) que statutaire (enseignants-chercheurs, professeurs associés, professionnels, etc.). Elle bénéficie du soutien de la direction de l'EMS. Ainsi, le directeur de l'EMS est aussi le directeur de cette formation. Il est aidé par de nombreux responsables pédagogiques, chaque parcours bénéficiant d'un voire de deux responsables attitrés. La formation commune avec l'USAL semble bien fonctionner. De plus, un responsable de la réussite étudiante est nommé. Les règles de fonctionnement du conseil de perfectionnement sont explicitées, avec un rôle semble-t-il significatif des étudiants et des personnalités extérieures. Les modalités de contrôle des connaissances sont communiquées aux étudiants. Étant donné le volume horaire plus important en CM qu'en TD, la pondération retenue (50/50) est étonnante. Des actions volontaires ont été entreprises pour lutter contre la fraude aux examens, et ce dès l'élaboration des sujets.

Résultats constatés

Au vu de l'évolution des demandes et des effectifs, la licence *Gestion* de l'EMS est très attractive. Certains parcours, comme *CCA*, recrutent en revanche peu d'étudiants de la L2. En L1, les taux de réussite pourraient être améliorés (entre 45 et 60 % certaines années), sachant toutefois que les effectifs sont très importants. En L2, les taux sont bien meilleurs (entre 82 et 84 %). En L3, les taux sont très variables : si en *CCA* ils sont exceptionnellement bons, en *Gestion* et en *Finance-Risques-Contrôle* ils restent corrects, alors qu'en *Stratégie et économie d'entreprise* ils demeurent faibles (entre 66 et 70 %). Les effectifs des parcours dédiés aux CPGE ou celui assuré avec l'USAL attirent peu d'étudiants. Certaines informations font défaut dans le dossier. On ignore le profil des étudiants entrants et diplômés, leur devenir en master, voire les bifurcations constatées vers d'autres types de formations ou d'établissements.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des compétences et objectifs pédagogiques clairs, avec des parcours relativement variés en L3.
- Un pilotage de qualité, avec un accompagnement significatif des étudiants.
- Une part importante d'enseignements assurés par des statutaires et, pour certains modules spécialisés, par des professionnels.
- De bons taux de réussite en L3, hors parcours *Stratégie et économie d'entreprise.*
- Des innovations pédagogiques intéressantes, comme les TD hybrides.

Principaux points faibles :

- Un taux de réussite relativement faible en L1.
- Une place trop importante des CM.
- Une trop grande variabilité des volumes horaires entre les parcours de L3.
- Des effectifs très faibles pour le parcours commun avec l'USAL.
- Peu de passerelles vers les licences professionnelles.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Du fait de sa spécialisation, la licence *Gestion* de l'EMS est lisible dans le paysage universitaire parisien. Il s'agit d'une formation solide, bien pilotée, proposant des innovations comme les TD hybrides, dont l'objectif est de permettre aux étudiants de développer les savoir-faire et savoir-être utiles pour une poursuite en master. Si l'ensemble est satisfaisant, le pilotage de la formation pourrait se saisir d'au moins cinq points : (1) améliorer le taux de réussite des étudiants de L1 et ceux suivant le parcours *Stratégie et économie d'entreprise*, (2) recruter davantage d'étudiants ayant réussi la L2 dans le parcours *CCA*, (3) privilégier les enseignements interactifs en petits effectifs (TD, jeux d'entreprise), (4) mieux orienter certains étudiants en limite de compétences vers des licences professionnelles, et (5) affiner le suivi des diplômés.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCE ET DISTRIBUTION

Établissement(s) : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Commerce et distribution* a pour vocation de former en un an des managers de rayon pour les enseignes de la grande distribution. La formation est uniquement par apprentissage avec une alternance de semaines de cours et d'activités chez des distributeurs. Portée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris, cette LP s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec 13 enseignes de la grande distribution dans le cadre de l'association DistriSup.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation sont clairs : il s'agit de former des étudiants à la gestion et au management des rayons pour des enseignes de la grande distribution généraliste ou spécialisée. La formation s'appuie sur une double approche théorique et pratique : sur une période de 12 mois, des modules d'enseignements théoriques en gestion, commerce et management sont complétés par une expérience de terrain consacrée à la gestion d'un ou plusieurs rayons dans un magasin. La complémentarité de ces approches permet aux étudiants de s'insérer directement après la formation dans le secteur de la grande distribution et d'évoluer par la suite vers d'autres métiers. À l'issue de la formation les distributeurs partenaires proposent à 80 ou 90 % des étudiants apprentis de la formation un contrat à durée indéterminée de manager ou assistant de manager de rayon, ce qui est conforme aux finalités de la formation. Le partenariat entre la formation et les enseignes de la grande distribution dans le cadre de l'association DistriSup a permis d'adapter totalement la formation aux besoins des entreprises et cela explique la très bonne cohérence de la formation.
Positionnement dans l'environnement
19 établissements d'enseignement supérieur dispensent cette formation en France dont 3 dans la région parisienne (IAE de Paris, Université Paris XII et Université de Cergy Pontoise). Le développement de cette formation dans la région parisienne s'explique par une forte demande de la part des distributeurs partenaires. Au niveau national, ces formations sont en réseau et se concertent sur les évolutions à mettre en œuvre en lien avec les demandes des distributeurs.

Il faut noter une très faible implication des enseignants-chercheurs de l'IAE de Paris dans cette formation (un seul maître de conférences est actuellement impliqué pour 12 heures de cours). La place de la recherche dans la formation est donc limitée. Les étudiants doivent toutefois réaliser dans le cadre du projet tuteuré un mémoire pour lequel il leur est demandé de se baser sur des sources scientifiques.

La formation bénéficie d'un réseau de distributeurs dans le cadre de l'association DistriSup qui accueillent chaque année les étudiants apprentis et qui proposent des emplois à l'issue de la formation pour une très grande majorité des étudiants. Il faut aussi noter l'implication de ces professionnels dès l'étape du recrutement des étudiants dans la formation.

Il n'y a pas de partenariat à l'international.

Organisation pédagogique

Le rythme d'alternance semble adapté aux logiques du secteur professionnel. À l'issue de la formation, les étudiants ont passé six à sept mois chez un distributeur à mettre en œuvre des actions de gestion des rayons en bénéficiant de périodes intermédiaires à l'IAE pour les approches théoriques, la réflexion, l'étude d'autres cas pratiques. Les périodes en entreprise sont évaluées à quatre reprises par le maître d'apprentissage et les cours font l'objet d'évaluations sous la forme de 50 % en contrôle continu et 50 % en examen final individuel. L'évaluation des étudiants est donc très régulière. La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) est possible pour cette formation. Il manque toutefois dans le dossier les effectifs concernés par la VAE.

Les quatre périodes en entreprise font toutes l'objet d'objectifs spécifiques que l'étudiant doit réaliser au sein de son entreprise. À la fin de chaque période, un double suivi est assuré : d'une part, le maître d'apprentissage évalue le travail par une note, et d'autre part le responsable de la formation réalise un entretien individuel avec l'étudiant. Les responsables des ressources humaines des distributeurs sont aussi en contact avec les étudiants. Le mémoire réalisé dans le cadre du projet tuteuré sur une problématique déterminée par l'entreprise qui accueille l'étudiant apprenti lui permet une prise de recul et une réflexion complémentaire aux missions opérationnelles qui lui sont confiées en entreprise. La fiche déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) mentionne clairement les débouchés professionnels de la formation. Le problème réside dans la rubrique « statistique » de la fiche dans laquelle il est mentionné une étude de 2006 sur l'intégration des diplômés (on est en 2017).

Un espace numérique de travail (appelé espace de partage interactif) est disponible pour les étudiants mais il est peu utilisé. Il n'y a pas dans le programme d'enseignement dédié au digital dans un secteur qui est particulièrement impacté par les évolutions technologiques (e-commerce).

Un module de 60 heures d'anglais est prévu dans le programme réparti sur les deux semestres. Par ailleurs, il n'est pas mentionné dans le dossier d'échanges internationaux et il ne semble pas fait mention dans le programme du thème de l'internationalisation des réseaux de points de vente qui est l'une des caractéristiques importantes du secteur aujourd'hui. Toutefois, pour permettre une ouverture internationale aux étudiants, il est organisé chaque année un séminaire de deux jours à Prague au cours duquel les étudiants assistent à des conférences et visitent des points de vente.

Pilotage

La base enseignante de la formation est déséquilibrée. Seuls deux enseignants de l'IAE, hors professeurs associés à temps partiel (PAST), interviennent dans cette formation, dont un professeur agrégé du second degré affecté dans le supérieur (PRAG, la responsable de la formation qui intervient à hauteur de 150 heures) et un maître de conférences en gestion (enseignant-chercheur qui assure seulement 12 heures d'enseignement). La majorité des intervenants est composée de professionnels, dont 2 PAST et 10 autres professionnels (dont une majorité de formateurs et consultants, et quelques professionnels de la distribution). La quasi-absence des enseignants-chercheurs dans cette formation est à souligner.

Les modalités de suivi de cette formation sont claires au niveau du suivi interne et au niveau de la gestion des partenariats. Cette gestion s'effectue dans le cadre de l'association DistriSup avec les autres établissements qui dispensent la même formation et avec les partenaires distributeurs. Chaque mois, un point collectif est donc fait sur cette formation et sur son évolution, ce qui paraît être un très bon suivi. Les étudiants sont amenés à évaluer chaque année les enseignements. L'intérêt de cette procédure n'est pas précisé.

Le livret de l'apprenti est l'outil de suivi de la progression des étudiants utilisé tout au long de l'année et complété par les différentes parties prenantes (directeur de magasin, maître d'apprentissage, directeur des études, apprentis). Il est très complet (il précise les objectifs, les missions réalisées, l'avancement du projet

tuteuré...) et permet donc un suivi global et collectif de la progression de l'étudiant. Il n'y a pas de remise à niveau organisée en début d'année. Mais des sous-groupes sont constitués par niveau pour les cours d'anglais et d'informatique.
Résultats constatés
La formation est relativement attractive : entre 110 et 171 dossiers parviennent à la scolarité chaque année. Un effectif de 29 étudiants en moyenne est constitué chaque année. Les étudiants recrutés sont majoritairement titulaires d'un brevet de technicien supérieur (BTS) ou d'un diplôme universitaire de technologie (DUT). Très peu d'abandons sont à noter au cours de la formation et le taux de réussite est très bon (100 %). Au moins trois enquêtes sont réalisées pour le suivi des étudiants après le diplôme (à un mois, à trois mois, plus une autre étude dont l'échéance n'est pas précisée). Il ressort des enquêtes qu'à la fin de l'année scolaire, 80 % à 90 % des apprentis ont une proposition d'embauche en contrat à durée indéterminée de la part de l'enseigne dans laquelle l'étudiant a réalisé son apprentissage. En moyenne seuls 75 % des étudiants trouvent ou acceptent un emploi en tant que manager de rayon à la fin de la LP ou quelques mois après. Il y a donc des étudiants à qui on propose un emploi qui ne l'acceptent pas pour poursuivre leurs études en master. Le nombre d'étudiants en poursuite d'étude avoisine les 25 %, ce qui est un pourcentage assez élevé. Seul le major de la promotion est admis dans un master 1 de l'IAE, donc la majorité des étudiants qui ont envie de poursuivre leurs études doivent s'orienter vers d'autres universités. La majorité des étudiants qui poursuivent leurs études le font pour se réorienter vers d'autres métiers de la gestion.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Diplôme organisé de manière cohérente par rapport aux objectifs de la formation.
- Partenariat avec 13 distributeurs, via l'association DistriSup.
- Partenariat avec les 19 autres établissements d'enseignement supérieur dispensant cette formation en France.
- Une très bonne insertion professionnelle des étudiants après la formation.

Principaux points faibles :

- Des enseignants-chercheurs absents de cette formation.
- Pas d'enseignements dédiés aux évolutions de la distribution dans le domaine digital.
- Un taux de poursuite d'études relativement élevé.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette formation est très étroitement liée au secteur de la distribution en France qui propose chaque année des emplois dans les métiers de la gestion des rayons. Son contenu est donc totalement adapté aux besoins des professionnels de la distribution dans les grandes et moyennes surfaces généralistes et spécialisées, ce qui permet aux étudiants de trouver facilement une entreprise dans le cadre du contrat d'apprentissage et un emploi directement à la fin de la formation.

Le secteur de la distribution évolue beaucoup avec le développement d'Internet depuis quelques années et la lecture du programme actuel ne fait pas ressortir la prise en compte de ces évolutions dans la formation. Il serait donc conseillé de réfléchir à ce point d'évolution du programme. L'intervention d'enseignants-chercheurs spécialisés dans ces domaines pourrait être intéressante.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER COMPTABILITÉ-CONTROLE-AUDIT

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Comptabilité-Contrôle-Audit* (CCA), master professionnel, constitue une voie importante pour devenir expert-comptable. Il est adossé au programme du Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG) et permet d'obtenir par dispenses cinq des sept unités d'enseignement du DSCG. Dès l'obtention du master, les étudiants passent les deux unités manquantes (comptabilité et audit ; gestion juridique, fiscale et sociale) leur permettant ainsi de démarrer le stage de trois ans conduisant à l'expertise comptable. S'agissant d'une formation adossée à une profession réglementée, le master *CCA* ne comprend qu'un seul parcours. Les enseignements ont lieu pour la première année de master (M1) rue Tolbiac, à Paris, et pour la seconde année (M2) rue de la Sorbonne, à Paris. Le master *CCA* a vocation à être une formation universitaire pour la formation des futurs experts-comptables et commissaires aux comptes.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs du master *CCA* sont clairement identifiés : les enseignements dispensés sont en corrélation avec le programme du DSCG conformément au cahier des charges propre aux masters *CCA*. Le master *CCA* donne la dispense de cinq unités d'enseignement sur sept du DSCG et prépare les étudiants aux deux unités manquantes. Le master *CCA* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ne fait l'objet d'aucune délocalisation. Il répond à des besoins de recrutement très importants.
Positionnement dans l'environnement
Le master *CCA* a un positionnement très clair dans l'offre de formation proposée aux étudiants. Le positionnement dans l'environnement national est clair : le master est adossé à une profession réglementée proposant un diplôme de référence, le DSCG, laissant assez peu de marge de manœuvre dans les contenus.

Une association, France master *CCA*, permet une coordination au niveau national.

Le master *CCA* est adossé à deux laboratoires de recherche, l'un en gestion (Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management – PRISM), l'autre en droit (Institut de recherche juridique de la Sorbonne – IRJS). Il est à noter, comme point positif, que de nombreux enseignants-chercheurs, publiant pour la plupart, interviennent dans le master.

Le master ne fait pas l'objet de partenariats internationaux, mais les étudiants sont incités à effectuer leur stage à l'étranger, notamment via des liens avec de grands cabinets anglo-saxons.

Organisation pédagogique

Compte tenu de sa spécificité, le master *CCA* ne propose qu'un parcours. La maquette du master *CCA*, dispensé en formation initiale, reprend le programme du DSCG, décliné sur deux ans. On peut déplorer que peu d'enseignements soient mutualisés avec d'autres masters hormis deux enseignements juridiques. De même, les volumes d'enseignements sont lourds, notamment en M1.

L'adossement professionnel de ce master est très satisfaisant. Il permet l'accès au stage d'expertise comptable. Il s'appuie sur un réseau conséquent d'institutions professionnelles et de professionnels. Il intègre un stage pendant la période de clôture des comptes. La quasi-totalité des étudiants débutent leur stage d'expertise comptable à l'issue de la formation. D'autres vont privilégier des carrières en entreprise (contrôle de gestion, consolidation, audit interne…). La formation propose un cours de méthodologie de la recherche en M1.

L'implication des professionnels dans le master est satisfaisante. Ils assurent 40 à 50 % des enseignements. De nombreux vacataires issus du monde professionnel interviennent dans la formation (experts-comptables, commissaires aux comptes, inspecteurs des impôts…). Le fait que le stage proposé M2 soit en période de clôture des comptes accentue la professionnalisation du master. Il fait l'objet d'un mémoire et d'une soutenance. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) reprend les compétences attendues au DSCG, diplôme de référence.

Le dossier ne fait pas explicitement mention des échanges internationaux mais des cours d'anglais sont proposés à chaque semestre. De même, en M1, l'étudiant peut poursuivre un enseignement de langues en option. Un enseignement au moins est dispensé en langue anglaise, ce qui pourrait être accentué.

Un renforcement des enseignements sur les normes comptables internationales et les comptes consolidés pourrait être envisagé.

Les enseignements proposés permettent aux étudiants d'appréhender dans des conditions très favorables le début de leur vie professionnelle et du stage d'expertise comptable.

Pilotage

Le dossier ne permet pas de renseigner certaines rubriques relatives au pilotage comme les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences ou le recrutement.

L'équipe pédagogique est une équipe dont la composition est équilibrée. Elle comprend essentiellement des enseignants-chercheurs en gestion, des vacataires professionnels (40 à 50 %) dont les compétences sont en lien avec les objectifs du master. Elle intègre à juste titre des enseignants en droit, discipline fortement représentée dans les maquettes.

La formation est adossée à un conseil de perfectionnement impliquant la profession, mais le dossier ne précise pas ses modalités de fonctionnement. Le master entretient ainsi des liens étroits avec des cabinets de toute taille et les instances professionnelles : Ordre des experts-comptables et comptables agréés (OECCA), Compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC), Cour d'appel de Paris. Il est clairement en phase avec les besoins exprimés par les professionnels du chiffre.

La maquette d'enseignement proposée ne dit rien sur les modalités d'évaluation (contrôle continu, examen) hormis les coefficients attribués à chaque enseignement et unités d'enseignement qui sont en conformité avec les exigences du diplôme préparé.

Résultats constatés

Le dossier ne mentionne pas les effectifs de la formation, ni les modalités de recrutement. Il ne précise pas le processus de suivi des diplômés.

Il donne quelques indications sur l'insertion professionnelle qui paraît très satisfaisante : les étudiants se voient proposer des contrats à durée indéterminée et ils commencent dans une grande majorité leur stage d'expertise comptable. Aucune autre information n'est donnée sur le devenir des étudiants, ce qui est regrettable.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation liée à une profession réglementée et structurée autour d'un cahier des charges lié aux dispenses obtenues par rapport au DSCG.
- Une formation adossée à la recherche et pilotée de manière étroite avec les milieux professionnels, notamment les milieux de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes
- Une équipe pédagogique de qualité mixant les enseignants-chercheurs en gestion, en droit et professionnels de l'expertise.
- Une formation très bien adaptée aux besoins de recrutement des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, voire des directions comptables des grandes entreprises.

Principaux points faibles :

- Une première année de master caractérisée par des volumes horaires très lourds malgré la présence d'un stage dont la durée et le calendrier ne sont pas mentionnés.
- Un dossier qui ne mentionne pas les dispositifs mis en place pour favoriser la réussite des étudiants diplômés du master *CCA* aux deux unités d'enseignement manquantes au DSCG.
- Un enseignement sur les thématiques des normes comptables internationales et des comptes consolidés qui paraît insuffisant.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Ces recommandations sont faites à partir d'un dossier simplifié, limité à la fiche architecture de l'offre de formation (AOF) de la formation. Une attention particulière doit être portée aux volumes horaires (671 heures de présence pour l'étudiant en première et 450 heures en seconde année comprenant 96 heures de conférences sur les deux ans). Ces importants volumes en M1 interrogent sur la façon dont on peut concilier sur une même année universitaire de tels volumes, la présence d'un stage sans oublier le travail personnel de l'étudiant. Il ne faut pas également négliger l'accompagnement des étudiants dans la préparation des deux unités du DSCG non validées, d'autant que ces épreuves se déroulent en octobre de chaque année. Il est également recommandé d'augmenter le volume d'enseignement sur les normes comptables internationales et les comptes consolidés.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO) fait partie des dix mentions de master proposées dans le champ *Gestion* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle fait plus spécifiquement partie des quatre mentions communes entre l'Ecole de management de la Sorbonne (EMS) et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris. La mention regroupe trois parcours, dont deux sont portés par l'EMS (parcours *Audit, contrôle et management public – ACMP* ; parcours *Contrôle de gestion et pilotage de la performance – CGPP*), le troisième étant porté par l'IAE de Paris (parcours *Management de la performance et du risque – MPR*). Les deux parcours organisés par l'EMS sont proposés en formation initiale (FI) et aussi en formation continue (FC) pour le parcours *ACMP* uniquement. Le parcours organisé par l'IAE de Paris (*MPR*) est proposé en formation par apprentissage (FA) et en FC.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences sont parfaitement explicites. La première année de master (M1) permet une consolidation du socle de connaissances comptables, financières, juridiques et managériales nécessaires à tout étudiant se destinant aux métiers de l'audit, du contrôle de gestion ou de la gestion des risques. La mention *CGAO*, représentée par l'association des masters *CGAO* (AM-CGAO), de même que les intitulés des trois parcours, sont totalement cohérents par rapport aux objectifs du diplôme et parfaitement compréhensibles. Les annexes descriptives au diplôme (ADD) sont fournies, sauf pour le parcours *ACMP*. Par ailleurs, les conditions d'accès dans le parcours *CGPP* sont insuffisamment explicitées. Les trois parcours de deuxième année (M2) sont différenciés en permettant une spécialisation métier (contrôle de gestion et/ou audit et gestion des risques) et/ou sectorielle (secteur privé et/ou public) et un accès à des postes d'encadrement bien identifiés dans les directions administratives et financières. Le marché de l'emploi des métiers du pilotage de la performance est porteur. Ils couvrent des besoins clairs, largement exprimés par les milieux socio-économiques, à savoir les métiers du contrôle de gestion, de l'audit interne, de l'audit externe et de la gestion des risques. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est renseignée

avec quelques imprécisions et des incohérences par rapport aux éléments figurant dans le dossier.

Positionnement dans l'environnement

Les informations fournies sur le champ *Gestion* donnent une idée du positionnement global des formations en management sur la région Ile-de-France, en insistant sur la concurrence des écoles à forte visibilité et à moyens importants, et les restructurations dans l'objectif d'atteindre des tailles critiques. Si le master *CGAO* subit ces influences, elles ne sont pas décrites. Par ailleurs, des formations semblables proposées au Centre national des arts et métiers (CNAM) Paris ou dans d'autres universités proches (Paris 10, Paris 13) ne sont pas citées.

Les partenariats stratégiques actuels ou en devenir sont clairement identifiés, d'une part avec des établissements d'enseignement supérieur nationaux ou internationaux, et d'autre part avec des entreprises et des institutions professionnelles, à savoir l'association des Directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) pour le parcours *CGPP*. Il aurait été toutefois utile de préciser la nature du partenariat DFCG,

L'articulation entre la formation et la recherche est établie. Quelques exemples de thèmes de recherche menés au sein des deux laboratoires associés (Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) pour l'EMS et Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) pour l'IAE) pouvant être transférables spécifiquement dans les contenus des enseignements du master *CGAO* auraient pu être donnés.

Organisation pédagogique

La structure de la formation est parfaitement cohérente et adaptée aux objectifs dans les différents parcours.

Le M1 contient le tronc commun nécessaire à l'acquisition des compétences métiers indispensables à la poursuite en seconde année, avec des adaptations aux divers projets professionnels des étudiants, rendues possibles par quatre enseignements optionnels. En revanche, on ne connaît pas l'organisation retenue pour le M1 à l'EMS (positionnement et durée du stage) et dans le M1 à l'IAE (rythme de l'alternance). Les contenus des M1 sont différents entre les parcours de l'EMS et de l'IAE. Il aurait été souhaitable d'en expliquer les raisons.

La présence de nombreux intervenants des milieux socio-économiques est gage d'une mise en situation professionnelle des étudiants et d'une adaptation aux réalités et aux exigences du terrain. Les innovations pédagogiques présentées (méthodes des cas, jeux d'entreprises, e-learning…) sont en cohérence avec les enjeux de la professionnalisation. Une véritable place a été faite aux nouvelles méthodes pédagogiques avec les possibilités pour les étudiants d'assister à des cours sur la plateforme numérique. Les stages de six mois pour les parcours en FI, de même que l'alternance trois semaines/une semaine pour le parcours en apprentissage ou le rythme en FC, sont très favorables à l'acquisition de connaissances professionnelles. Il n'est toutefois pas explicité clairement comment s'effectue le suivi des stages et des apprentis. Le supplément au diplôme du parcours *MPR* mentionne que le candidat doit disposer d'un contrat d'apprentissage sur une durée de deux ans. La certification *Chartered institute of management accountant*s (CIMA) dans le parcours *MPR* en apprentissage est une réelle opportunité pour les étudiants qui souhaitent intégrer des groupes internationaux. Elle n'est cependant pas proposée dans les deux autres parcours. La formation offre des parcours parfaitement adaptés aux auditeurs de FC, à la fois dans le parcours *ACMP* (deux jours par quinzaine) et dans le parcours *PMR* (deux rythmes possibles en journées ou en soirées). La formation est diplômante par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais le nombre de candidatures et de diplômés chaque année demeure inconnu.

La « pratique de la recherche » est présentée dans le champ global EMS-IAE, mais n'apparaît pas explicitement dans les enseignements du master CGAO : seul le parcours *ACMP* en M2 propose 20 heures équivalent travaux dirigés sur « Mémoire et rapport de stage ».

Les étudiants sont préparés à l'international, par la présence de cours de langues et d'enseignements métiers en anglais, la possibilité de réaliser un stage à l'étranger, l'existence de supports pédagogiques en langue anglaise, le séminaire international dans le parcours *MPR* de l'IAE.

Pilotage

La mention est pilotée en binôme par deux enseignants-chercheurs appartenant aux deux structures concernées. Il n'est cependant pas mentionné d'équipe pédagogique au sens plus large, avec des responsables par niveau ou par parcours, d'organes de concertation ou de conseil de perfectionnement spécifiques à la mention *CGAO*. Le nombre d'enseignants titulaires paraît faible au regard de celui des intervenants professionnels. Le rôle des étudiants dans les instances de pilotage ne peut pas être évalué. La liste des intervenants est connue, avec leur appartenance respective pour les intervenants extérieurs. Leur niveau de compétences et de responsabilité est en accord avec les objectifs de la mention. Une liste de sept personnels

administratifs est clairement identifiée, avec des responsabilités sur des périmètres clairs. Les règles d'attribution des coefficients et des crédits européens sont explicitées pour chaque niveau et parcours mais les modalités de contrôle des connaissances ne le sont pas. La compensation (ou l'absence de compensation) entre semestres n'est pas explicite pour le parcours *CGPP*. Les compétences sont déclinées dans le supplément au diplôme et la fiche RNCP. Aucune information n'est donnée sur les effectifs spécifiques dans la mention CGAO, avec la répartition de ces effectifs sur les différents statuts, ni même sur le nombre de candidatures ou sur le nombre d'étudiants étrangers. Le devenir des diplômés n'est pas renseigné, de même que les taux d'insertion. Les modalités d'évaluation des enseignements ne sont pas explicitées. Aucune information n'est donnée sur les modalités de recrutement, les dispositifs de mise à niveau, les passerelles ou les dispositifs favorisant l'insertion des étudiants.
Résultats constatés
Aucune information n'est donnée en ce sens. Les résultats de la mention ne peuvent pas être commentés et analysés en l'absence d'informations sur le suivi des diplômés et leur insertion professionnelle, ce qui est fort regrettable.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des finalités clairement établies sur des fonctions d'encadrement dans les domaines du contrôle de gestion, de l'audit et de la gestion des risques, sur la base de parcours différenciés en FI, FC et FA permettant une intégration de profils d'étudiants divers.
- Un positionnement géographique privilégié faisant de la mention une formation incontournable dans les domaines précités, renforcé par la stratégie de coordination entre les deux structures académiques majeures du champ de la gestion (EMS et IAE).
- Une structure de la formation cohérente et parfaitement adaptée aux enjeux des métiers préparés, laissant une large place aux intervenants professionnels.
- Une place majeure de l'international et des langues.
- La possibilité d'un enseignement à distance.
- Des équipes d'enseignants et de professionnels de haut niveau et spécialisés.

Principaux points faibles :

- Un dispositif de gouvernance de la mention trop faiblement explicité dans le dossier pour en fournir une analyse pertinente.
- Une vision découplée des deux structures qui peine à montrer les interrelations, les complémentarités ou les passerelles entre les parcours portés par l'EMS et le parcours porté par l'IAE.
- Un manque d'informations ne permettant pas de porter un jugement sur les taux d'insertion professionnelle pour chaque statut, les organes de pilotage et de gouvernance de la mention, les modalités de contrôle des connaissances, les modes d'évaluation des enseignements…

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention *CGAO* est une formation en parfaite adéquation avec les besoins et les exigences professionnelles des directions administratives et financières d'entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs. Sa place et son rôle dans le champ du contrôle de gestion et du pilotage de la performance mériteraient d'être valorisés auprès des publics de jeunes étudiants et de salariés en reprises d'études. Il est très regrettable qu'une dimension aussi essentielle que les résultats du master ne soit pas fournie.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER ÉCONOMIE D'ENTREPRISE ET DES MARCHÉS

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie d'entreprise et des marchés* (*EEM*) est une formation en deux ans (quatre semestres) qui se décline en un seul parcours *Économie d'entreprise et évaluation de projets* en première année de master (M1) comme en seconde année (M2). Elle offre un enseignement (majoritairement sous forme de cours magistraux) avec de nombreux cours en anglais. Elle prépare ses étudiants à une poursuite d'études en doctorat et aux métiers de la recherche. Elle s'appuie sur une communauté scientifique de chercheurs partagée entre le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) Sorbonne et l'Université de Delaware (Etats-Unis), où, en seconde année, un mois d'enseignement est dispensé.

ANALYSE

Finalité
La finalité première de la mention *EEM* est, à la suite d'enseignements généralistes en M1, de former ses étudiants à la recherche appliquée en économie d'entreprise. Elle prépare, grâce à une offre d'enseignements bien appropriée, ses étudiants à l'acquisition des compétences d'étude et d'analyse, de veille et gestion des innovations, et de management des projets stratégiques des organismes.
Positionnement dans l'environnement
On ne saurait, au regard du peu d'informations fournies, évaluer le positionnement de cette mention de master dans l'offre régionale, voire nationale, des formations. Cette formation bénéficie de la collaboration de deux cabinets reconnus dans le domaine de la propriété intellectuelle. Elle est adossée à deux laboratoires de recherche dont l'un en lien avec l'Université de Delaware. La convention régissant ce dernier partenariat facilite la mobilité des étudiants dont on ignore l'importance des flux concernés (le dossier évoque une mobilité d'un mois au printemps pour l'ensemble des étudiants d'un parcours dit *EGP*, parcours malheureusement non documenté et référencé par ailleurs).

Organisation pédagogique
Le dossier déposé par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne donne peu d'informations qui permettraient d'évaluer l'organisation pédagogique du master. La mention *EEM* ne comprend en M1, comme en M2, qu'un seul parcours type en formation initiale : *Économie d'entreprise et évaluation de projets*, même si se trouve évoqué un parcours *EGP* non détaillé par ailleurs. Elle exige en termes de prérequis pour ses futurs étudiants un bon niveau d'anglais et en méthodes quantitatives. La structure de la formation est bien équilibrée en termes de répartition des enseignements dans les quatre semestres qui sont offerts majoritairement sous forme de cours magistraux (représentant 82,80 % du volume horaire en M1 et 81,80 % en M2). Peu de cours optionnels sont présents dans la maquette. On regrette le peu de poids en termes de crédits (6/120) dédiés à la professionnalisation via un stage obligatoire en M1 et en M2, et qui semble ainsi confirmer la priorité donnée à la poursuite d'études doctorales. Plusieurs cours du master (ou séminaire) sont offerts en anglais. À l'issue de la première année de master, les étudiants n'intégrant pas la seconde année ont la possibilité (sous réserve de prérequis non documentés) de poursuivre des parcours dans d'autres mentions de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. La réalité de cette opportunité n'est pas non plus détaillée. L'accès à la formation ne semble pas nécessiter de cursus préalables bien identifiés, seule la maîtrise des techniques quantitatives et de l'anglais étant évoquée. Pour une formation visant à former de futurs chercheurs en sciences de gestion ou en économie appliquée, l'absence de parcours différenciés selon les profils entrants, permettant des mises à niveau éventuellement nécessaires, semble problématique.
Pilotage
L'équipe pédagogique est principalement constituée d'enseignants-chercheurs de sciences de gestion (cinq professeurs et deux maîtres de conférences), de sciences économiques (un professeur et un maître de conférences) et de droit (un professeur) auxquels s'ajoutent 140 heures d'enseignements (hors conférences) assurés par des professionnels. L'absence d'informations complémentaires ne permet malheureusement pas d'apprécier plus avant la cohérence de cette équipe au regard des objectifs de la formation. On ne saurait non plus apprécier, au regard de la nature des informations présentes dans le dossier déposé, les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences, les dispositifs d'aide à la réussite et ceux d'évaluation des enseignements ou de dispositifs de perfectionnement comme le fonctionnement d'un conseil de perfectionnement.
Résultats constatés
Si les informations fournies attestent d'une diversité des profils (géographiques et disciplinaires) des candidatures, l'absence de données sur les effectifs, le nombre de candidatures, leur profil exact et les résultats en termes de poursuite doctorale ou d'insertion professionnelle ne permet pas d'évaluer l'attractivité de la formation. Les disciplines d'origines des candidatures hétérogènes (économie, gestion, droit, mathématiques et informatique) couplées à l'absence de modules de mise à niveau interrogent cependant sur la capacité de la formation à offrir à l'ensemble du public étudiant les bases nécessaires à la poursuite en études doctorales. Le dossier déposé par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ne permet pas d'évaluer efficacement les résultats du master *EEM*.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une internationalisation forte de la formation et une mobilité sortante organisée en seconde année et associée à une part d'enseignements bilingues.
- La pluridisciplinarité de l'équipe pédagogique.

Principaux points faibles :

- Un manque d'informations ne permettant pas d'évaluer certains aspects de la formation.
- Un parcours d'enseignement unique qui questionne au regard de la diversité disciplinaire des profils étudiants entrants, notamment dans une optique de préparation aux études doctorales.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Au regard des informations portées par le dossier, il n'est pas possible d'analyser les perspectives du master *EEM*, si ce n'est de regretter que la logique actuelle fondant la construction d'une mention de master sur un seul parcours. Il serait intéressant de réfléchir à proposer aux étudiants plus de parcours.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER FINANCE

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Finance* prépare les étudiants à exercer des fonctions d'encadrement et de direction dans les métiers de la finance et de la banque. La mention de master est organisée autour d'un tronc commun en première année (M1) et se décline en sept parcours en seconde année (M2) : *Gestion financière et fiscalité*, *Ingénierie financière*, *Trésorerie d'entreprise*, *Finance et asset management*, *Finance de marché*, *Management financier* et *Conseiller expert banque de réseau*. Cette mention de master est commune à l'Ecole de management de la sorbonne (EMS) et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris. Les cinq premiers parcours sont dispensés sur le site de l'EMS, les deux derniers sur le site de l'IAE et au Centre d'apprentissage du groupe Crédit Agricole (DIFCAM). Le M1 est ouvert en formation initiale classique et en apprentissage. Certains parcours de M2 sont ouverts en formation initiale classique ; d'autres le sont en formation continue et en apprentissage. Plusieurs des parcours sont organisés sur un rythme alterné (périodes de présence en entreprise et à l'université).

ANALYSE

Finalité
Les objectifs professionnels des différents parcours du master sont ambitieux et bien explicités. Il n'existe pas de redondance manifeste entre les différents parcours proposés, qui demandent des compétences différentes et proposent comme débouchés des métiers variés, couvrant de façon efficace l'ensemble du spectre dans le domaine de la finance. Globalement, les métiers visés, cohérents avec la formation dispensée, sont clairement précisés. Les différents parcours proposés répondent à des demandes d'emploi diversifiées et réelles.
Positionnement dans l'environnement
Au sein de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'EMS et l'IAE ont des spécificités claires (formation initiale pour la première, formation continue et apprentissage pour le second). Leur collaboration est donc efficace pour ce qui concerne cette mention *Finance*. Plus largement, ces deux entités affichent la volonté ambitieuse d'être le

principal acteur public de la région parisienne dans le domaine du management. Il est à regretter que le positionnement par rapport à d'autres acteurs publics, comme l'Université Paris-Dauphine, ne soit pas précisé. Le même manque se retrouve par rapport aux écoles comme les Hautes études commerciales (HEC), l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) ou l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) qui proposent des formations de haut niveau en finance. Aucun positionnement au niveau international n'est malheureusement précisé.

La mention de master est adossée à deux laboratoires de recherche, le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) pour l'EMS et le Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) pour l'IAE. La réputation des chercheurs en finance du PRISM est établie. Les deux laboratoires appartiennent à la même école doctorale, commune avec l'ESCP. Ils collaborent au sein du Laboratoire d'excellence (LABEX) Régulation financière (ReFi), qui regroupe des équipes du Centre national des arts et métiers (CNAM), de l'ESCP et de l'École nationale d'administration (ENA). L'obtention d'un LABEX démontre la qualité des recherches effectuées.

L'environnement socio-économique de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est indéniablement très favorable. Les deux entités qui portent le master font intervenir largement des professionnels du secteur de la banque et de la finance, au bénéfice des étudiants dans la mesure où ces interactions permettent un accès facilité aux stages et une insertion professionnelle rapide. Les différents parcours sont clairement positionnés sur différents métiers de la finance et de la banque, proposés notamment sur la place financière parisienne.

Il n'est pas certain que toutes les possibilités soient pour autant exploitées, notamment en ce qui concerne les chaires partenariales, malgré un certain nombre de partenariats, notamment avec l'Association nationale des trésoriers d'entreprise ou la *Society for risk analysis Europe* dans le domaine de l'ingénierie des risques.

La coopération internationale n'est que peu évoquée. Tout juste est-il précisé de façon globale au niveau du champ *Gestion* que 10 à 20 % des étudiants sont étrangers. Il est à noter toutefois que deux enseignants référents à l'EMS permettent de réguler flux entrants et flux sortants d'étudiants en mobilité, mais ces enseignants sont en charge aussi bien des licences que des masters. Enfin, l'IAE organise pour la quasi-totalité de ses formations un séminaire international d'une semaine à l'étranger.

Organisation pédagogique

Une des forces de la mention est la spécialisation progressive des études. En effet, hormis le cas particulier du parcours *Conseiller expert banque de réseau*, les étudiants de la mention *Finance* suivent tous le même tronc commun pendant la première année de master, ce qui leur permet de candidater à six parcours de M2.

Il est à noter que le corps professoral est de grande qualité.

Il est à regretter que la place laissée à la recherche dans l'organisation pédagogique de la formation soit réduite. Néanmoins, les sujets de mémoires de recherche M2 sont orientés vers les axes de recherche des membres du PRISM et du GREGOR. En définitive, un seul parcours (*Finance et asset management*) est véritablement positionné comme permettant de poursuivre naturellement vers un doctorat. Les effectifs d'étudiants poursuivant en doctorat ne sont malheureusement pas fournis.

S'il est mentionné au niveau du champ *Gestion* l'utilisation de certaines approches innovantes en termes d'outils numériques (notamment un dispositif de formation hybride grâce auquel les corrections de certaines séances de travaux dirigés sont réalisées « en direct », autoévaluation par questionnaire à choix multiples (QCM), forum de discussion en ligne avec les enseignants, etc.), cette utilisation semble malheureusement limitée au niveau licence. Il en va de même pour les *serious games*. Cela étant, les étudiants du niveau master bénéficient d'un environnement numérique classique comprenant notamment l'accès à une messagerie et à un espace numérique de travail ainsi qu'à des revues en ligne. D'autre part, l'IAE a une longue pratique des études de cas, qui sont, et c'est particulièrement appréciable, élaborés en partenariat avec les entreprises concernées.

Il est dommage que la place de l'international dans les études soit limitée. Certes, il est précisé qu'au niveau de la mention *Finance*, de plus en plus d'étudiants effectuent leur stage à Londres ou en Asie, mais les échanges avec des universités étrangères sont peu nombreux. Il n'est pas précisé d'information concernant les échanges d'enseignants. Enfin, si l'anglais est enseigné de façon systématique en tant que langue, le nombre de cours dispensés dans cette langue est réduit.

Les cours dispensés sont parfaitement adaptés aux connaissances nécessaires pour exercer les métiers de la finance.

Pilotage
La composition de l'équipe pédagogique correspond aux canons en vigueur, avec un nombre important d'enseignants-chercheurs et entre 30 % et 50 % des enseignements assurés par des professionnels. En moyenne, ces derniers occupent des postes de responsabilité élevée ou exercent des métiers dans des organisations de premier plan, ce qui est un véritable atout pour la formation. Pour ce qui est des enseignants-chercheurs, il est appréciable de noter que des économistes et juristes font partie de l'équipe, au même titre que les gestionnaires. Il n'est pas précisé si les membres de l'ESM enseignent dans les parcours portés par l'IAE et réciproquement. Un professeur associé, dirigeant de l'Association nationale des directeurs financiers, vient utilement renforcer depuis 2012 l'équipe pédagogique. L'EMS et l'IAE disposent de structures différentes pour ce qui est du pilotage des formations. À l'EMS, un conseil de perfectionnement est commun à l'ensemble des formations et des comités de perfectionnement existent au sein de chaque parcours. À l'IAE, un comité des enseignants permanents a un rôle global de pilotage. Chaque parcours de l'IAE a mis en place un conseil de perfectionnement. Le dossier ne fait pas apparaître d'information permettant d'évaluer véritablement le rôle de ces instances. Peu d'informations sont données sur les modalités de recrutement, les passerelles et les dispositifs relatifs à l'insertion et la réussite des étudiants.
Résultats constatés
Le dossier rendu ne permet pas d'évaluer l'attractivité de la formation, de mesurer le niveau ou l'évolution des effectifs, ou d'apprécier le taux d'abandon ou de réussite des étudiants inscrits. Le suivi des étudiants diplômés ne peut être apprécié au regard des documents transmis. L'insertion professionnelle est décrite au niveau du champ *Gestion* et permet de constater qu'entre 85 % et 100 % des étudiants diplômés trouvent un emploi dans les trois mois qui suivent l'obtention du diplôme. Le dossier ne permet pas d'apprécier ce qu'il en est pour la mention *Finance* et ses différents parcours. Il ne permet pas non plus d'apprécier l'existence et la qualité des enquêtes d'insertion professionnelle, ce qui est fort regrettable. Le dossier ne permet pas de porter une appréciation quant au taux de diplômés en poursuite d'études, ainsi que son évolution. Aucune information ne figure quant à l'adéquation des poursuites d'études avec les objectifs affichés de la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des programmes et contenus pédagogiques appropriés des différents parcours.
- Une réelle intégration dans l'environnement professionnel.
- Une complémentarité entre les deux entités (EMS et IAE) portant le master *Finance*.
- Un corps professoral de grande qualité.

Principaux points faibles :

- Un manque de données chiffrées.
- Une internationalisation peu développée.
- Une formation insuffisante à la recherche dans la majorité des parcours.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La qualité de la formation est indéniable même s'il est regrettable que sur plusieurs aspects le dossier fourni soit simplifié. Elle propose un ensemble de parcours couvrant de façon efficace le spectre des métiers de la finance

(entreprise, marché, etc.), et ce dans un environnement socio-économique privilégié. Qui plus est, il existe une vraie complémentarité entre les deux institutions délivrant la mention, l'une (EMS) étant spécialisée en formation initiale, l'autre (IAE) en formation continue et apprentissage.

La formation proposée pourrait être renforcée moyennant un meilleur adossement à la recherche, notamment à l'IAE. Globalement, les cours de formation à la recherche sont d'ailleurs à développer. Il serait également utile de faire de l'ouverture à l'international une priorité. Le potentiel de la « marque » Sorbonne est en effet très important à l'étranger. Les deux entités portant la mention sont complémentaires et affichent la volonté de poursuivre un certain nombre de rapprochements, notamment en recherche (via la création d'un groupement d'intérêt scientifique). Cette volonté est à saluer. Elle pourrait également se concrétiser par des interventions croisées d'enseignants-chercheurs au sein des parcours portés par l'une ou l'autre des entités afin de renforcer la diversité des équipes pédagogiques. Il est toutefois vraisemblablement important que chacune des entités garde une identité suffisamment affirmée. Enfin, si l'intégration dans l'environnement socio-économique est déjà très forte, elle gagnerait à être encore renforcée, peut-être *via* la création de chaires partenariales.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion des ressources humaines* (*GRH*) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne vise à former des cadres et des consultants dans ce domaine. Proposé sur deux ans en formation initiale, avec ou sans apprentissage, ou en formation continue avec des cours du soir, le master *GRH* comprend cinq parcours spécialisés, abordant une thématique particulière de la GRH : *Développement des RH et droit social*, *RH et responsabilité sociale de l'entreprise*, *GRH en environnement complexe*, *Relations sociales et innovation RH*, *Gestion stratégique des RH*. La formation est dispensée dans différents sites universitaires suivant les parcours. Il s'agit de l'Ecole de management de la Sorbonne (EMS), de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris, ou du site de la Formation continue Paris Sorbonne (FCPS, Centre Broca).

ANALYSE

Finalité
Les objectifs poursuivis par la formation sont bien définis ; ils sont précisés dans les fiches déposées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et correspondent à des fiches métiers du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) du domaine de la GRH. Les compétences visées sont cohérentes avec l'intitulé du master. Certaines spécialités de cette formation montrent la volonté de suivre au mieux les évolutions de la fonction RH et du marché du travail. Pour ce faire, les différentes spécialités de la GRH sont bien représentées dans la maquette pédagogique ; un enseignement pluridisciplinaire, particulièrement utile en GRH, est proposé en première année de master (M1).
Positionnement dans l'environnement
De nombreuses formations en GRH sont proposées à Paris et dans sa région. Le dossier ne contient pas d'informations permettant de bien connaître le positionnement du master *GRH* dans une offre locale particulièrement riche. Le master *GRH* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est porté par deux composantes bien identifiées, à savoir l'IAE de Paris et l'EMS. La recherche doit être présente dans un master.

Dans le cas présent, le master *GRH* est adossé à deux équipes de recherche reconnues, à savoir le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) de l'EMS et le Pôle RH du Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) de l'IAE de Paris.

Organisation pédagogique

La structure pédagogique du master *GRH* est habituelle pour ce type de formation. Elle est aussi lisible. Elle comprend en M1 un tronc commun, puis en seconde année (M2) cinq parcours spécialisés. Les modalités d'enseignement sont elles aussi classiques, avec des cours donnés en présentiel. Il n'est pas indiqué dans le dossier comment le master *GRH* est ouvert à la validation des acquis et de l'expérience (VAE) ou comment sont pris en compte les étudiants ayant des contraintes particulières. La professionnalisation tient une place importante dans le master *GRH*. Elle est présente à travers la forte proportion d'intervenants du monde socioprofessionnel, des visites d'entreprises à l'international, ou encore des périodes de présence en entreprise (stages, alternances) qui ne sont toutefois pas détaillées dans le dossier. Les informations disponibles ne permettent pas d'apprécier l'existence éventuelle de dispositifs particuliers susceptibles d'accompagner l'étudiant dans l'élaboration du projet professionnel, d'une réflexion sur d'éventuelles certifications professionnelles, ou encore sur l'organisation et l'évaluation des projets et des stages. Le master *GRH* propose une formation à la recherche dès le M1. La possibilité de réaliser un mémoire de recherche est indiquée pour le parcours *Relations sociales et innovation RH*. Toutefois, il n'y a aucune précision supplémentaire quant aux modalités de suivi et d'évaluation d'un tel mémoire. Un séminaire de lecture est également en place pour le parcours *RH et responsabilité sociale de l'entreprise*. Ici encore, les modalités effectives de celui-ci ne sont pas exposées. Le numérique est mobilisé de manière intéressante, à travers la mise à disposition de ressources pédagogiques et bibliographiques sur des espaces pédagogiques interactifs (EPI) et sur une plateforme d'enseignement numérique. Le dossier ne précise toutefois pas le taux d'utilisation de ces outils numériques. L'anglais est enseigné en M1 et dans l'un des deux semestres de M2, sauf pour le parcours *RH et responsabilité sociale de l'entreprise*. Il n'est pas indiqué si certains enseignements disciplinaires sont donnés en anglais. Un dispositif d'internationalisation spécifique est mis en place pour certains parcours. Les parcours *Développement des RH et droit social* et *RH et responsabilité sociale de l'entreprise* proposent un séminaire d'une semaine à l'étranger composé de visites entreprises et de rencontres avec des responsables RH ou des syndicats locaux. Les étudiants du parcours *Gestion stratégique des RH* participent à un échange franco-allemand ou franco-anglais d'une semaine.

Pilotage

L'équipe pédagogique est composée de 14 enseignants-chercheurs, majoritairement en gestion et accessoirement en droit (2 personnes). La contribution d'enseignants-chercheurs d'autres disciplines (Psychologie, Sociologie, etc.) est réduite. La moitié des enseignements est assurée par des intervenants du monde socioprofessionnel, ce qui correspond aux objectifs de professionnalisation du master *GRH*. Les intervenants socioprofessionnels sont variés ; ils viennent de structures ou de secteurs très différents (fonction publique, grandes entreprises, consultants, etc.). Tous paraissent en adéquation avec le domaine du master et le niveau de formation. La mention est pilotée par 2 enseignants-chercheurs en gestion, respectivement rattachés à l'EMS et à l'IAE de Paris. Le pilotage des 5 parcours n'est pas précisé, ni les modalités de réunion de l'équipe pédagogique, et encore moins l'existence et le mode de fonctionnement d'un conseil de perfectionnement pour l'ensemble de ce master porté par l'EMS et l'IAE de Paris. Pour les parcours gérés par l'EMS, un conseil de perfectionnement global et par parcours est mis en place. Pour les parcours proposés par l'IAE de Paris, un conseil de perfectionnement est propre à chacun d'eux. La présence d'étudiants et de personnalités extérieures dans ces conseils n'est pas indiquée dans le dossier. Il en est de même pour ce qui concerne les règles de fonctionnement de ces conseils, celles concernant l'autoévaluation de la formation, la constitution et les modalités des jurys d'examen ou encore les règles de validation et de compensation des unités d'enseignement (UE). Les modalités de recrutement des étudiants sont indiquées seulement pour le parcours *RH et responsabilité sociale de l'entreprise* dans le supplément au diplôme. Les informations transmises dans le dossier ne permettent pas d'apprécier les dispositifs de mise à niveau, les passerelles ou tout autre dispositif favorisant l'orientation ou la réussite des étudiants ou des auditeurs de la formation continue.

Résultats constatés

Au regard du caractère lacunaire des informations transmises, les résultats constatés du master *GRH* ne peuvent être appréciés. Par exemple, les effectifs et leur évolution ne sont pas indiqués. Les modalités de mise en œuvre du suivi des diplômés du master ne sont pas précisées. L'insertion professionnelle des diplômés n'est ni détaillée ni analysée. Une éventuelle poursuite d'études au niveau doctoral n'est pas indiquée dans le dossier.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation en phase avec les évolutions de la GRH, combinant bien la professionnalisation et la recherche.
- Un effort d'internationalisation, avec un séjour à l'étranger pour certains parcours.
- L'accueil d'un public varié, en formation initiale classique ou par apprentissage, ou en formation continue.

Principaux points faibles :

- Un pilotage global perfectible entre l'EMS et l'IAE de Paris.
- L'absence d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *GRH* propose une spécialisation de bon niveau dans ce domaine. Equilibrant bien les aspects de professionnalisation et de recherche propres au master, cette formation repose sur une structure pédagogique éprouvée, avec un M1 apportant les fondamentaux, y compris en recherche, et cinq parcours spécialisés en M2 correspondant à des spécialités bien ciblées de la GRH. En outre, il s'agit d'un cursus ouvert à la formation continue et à l'apprentissage. Les efforts d'internationalisation sont notables et à encourager. Néanmoins, hormis un dossier simplifié, la question de l'amélioration de la coordination entre l'EMS et l'IAE de Paris mériterait d'être plus formalisée.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Management de l'innovation* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est une formation transversale. Elle est composée d'un unique parcours intitulé *Innovation, management des technologies & entrepreneuriat*. Elle a pour objectif d'intégrer les étudiants dans des organisations innovantes grâce à une bonne compréhension et maîtrise des enjeux spécifiques à l'innovation. La formation maille des cours magistraux, des travaux dirigés, des ateliers pratiques et des conférences. Elle propose en tout, selon un jeu d'options aux semestres 1 et 2, entre 1 000 et 1 061,5 heures d'enseignement en présentiel, auxquelles s'ajoutent les stages. Elle est localisée à l'unité de formation et de recherche (UFR) Gestion et économie d'entreprise (ou École de management de la Sorbonne (EMS)) et est adossée au laboratoire Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM)-Sorbonne (équipe d'accueil 4101). Elle est en formation initiale mais permet la signature de contrats de professionnalisation en vue de l'alternance.

ANALYSE

Finalité
La formation propose des objectifs professionnels et académiques tant en économie qu'en gestion, avec une dimension internationale. Cela se traduit par des cours dans les deux disciplines susmentionnées et des cours de langue obligatoire (LV1), la possibilité d'en suivre une seconde (LV2), et des cours dispensés en anglais aux semestres 3 et 4. Elle détaille les débouchés professionnels en adéquation avec plusieurs de ces objectifs, particulièrement en lien avec les dimensions technologique (numérique) et entrepreneuriale. En revanche, il est difficile pour certains objectifs affichés (par exemple, les objectifs « audace » ou « curiosité ») d'apprécier de manière concrète ce qu'ils signifient sur le plan professionnel, en termes de compétences, de savoir-faire, et comment ils sont opérationnalisés dans la formation. Il aurait été bienvenu de davantage les expliciter pour mieux comprendre quels cours ou quels dispositifs pédagogiques permettent de les atteindre, mais aussi de les formuler avec des mots plus en relation avec le marché du travail.

Positionnement dans l'environnement

La formation jouit d'une bonne réputation auprès des professionnels ; elle noue des relations privilégiées avec plusieurs acteurs socio-économiques locaux et internationaux (entre autres Paris Région lab, Banque publique d'investissement France, Club de Paris des directeurs de l'innovation, *European institute for creative strategies and innovation*, *Accenture*, *Microsoft imagine cup*), ainsi que des laboratoires scientifiques (PRISM-Sorbonne) et des chercheurs étrangers (Université de Sao Paulo au Brésil et Université de Delaware aux Etats-Unis). Ces relations offrent ainsi aux étudiants des opportunités de professionnalisation pertinentes et riches.

Le positionnement est difficile à apprécier étant donnée les éléments fournis dans le dossier. Le dossier fourni n'expose pas avec quelles autres formations le master est en concurrence, et ce qui est fait précisément pour le différencier de ces formations. Enfin, hormis le cours optionnel du premier semestre (S1) « Recherche en management », il n'est pas explicité comment concrètement l'ensemble des étudiants peuvent être formés à la recherche en vue de poursuivre en doctorat, ce qui paraîtrait d'autant plus naturel que l'objet de la mention est l'innovation.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est simple par le fait de l'existence d'un seul parcours. La mention, en première (M1) et seconde années (M2) est organisée sous la responsabilité d'un directeur, sachant qu'un professeur des universités intervient, en renfort, plus particulièrement au niveau M2. Lors des deux premiers semestres, les étudiants découvrent le champ du management de l'innovation selon un double regard économie-gestion. Ils sont mis en situation lors des ateliers appelés « entrepreneuriat et créativité ». Il aurait été d'ailleurs opportun d'illustrer quels sont les sujets instruits dans ces ateliers et selon quelle pédagogie précise.

Les étudiants ont la possibilité de personnaliser leur programme par des options : choix de deux cours parmi sept au S1, et parmi six au second semestre (S2), sachant que sur la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), il est indiqué trois choix en S1, ce qui mériterait d'être corrigé si c'est erroné. En revanche, les différences de volume horaire entre les cours, en particulier en S1, sont trop importantes, alors même que, dans ces unités d'enseignement (UE), quatre crédits européens sont accordés pour chaque cours suivi.

Si, en S1 et S2, la formation est encore large, avec des cours orientés sur l'innovation, la spécialisation est plus poussée aux semestres 3 et 4, avec davantage d'enseignements en sciences de gestion qui couvrent les différentes facettes du management de l'innovation, soit la stratégie, les ressources humaines, la finance, le marketing, le diagnostic des risques, la créativité, le design et l'entrepreneuriat. En revanche, certains intitulés de cours sont parfois identiques entre les deux années, ce qui interroge sur la progression d'un étudiant qui suivrait l'ensemble du programme sur les deux années (exemple : stratégie d'entreprise). L'absence d'informations détaillées dans le dossier sur le programme pédagogique dispensé ne permet pas de l'apprécier.

La formation est, en outre, essentiellement en présentiel, mais aussi, parfois en dehors des murs de l'EMS, lorsque les étudiants participent aux conférences professionnelles ou les conférences scientifiques interdisciplinaires de la Communauté d'universités et établissements (ComUE) Hautes écoles Sorbonne arts et métiers (HéSAM), ce qui est une qualité pour une formation de management de l'innovation. Cela a pour mérite de conforter le lien des étudiants à la recherche et à leur environnement socio-économique. En revanche, pour le M2, le dossier n'est pas clair quant à la forme de l'enseignement dispensé, car les étudiants peuvent être en contrat de professionnalisation mais aussi en formation initiale classique à plein temps ; il aurait été nécessaire d'éclaircir ces modalités pédagogiques.

On peut regretter, de plus, que les outils numériques (en complément de l'environnement numérique de travail (ENT)) ne fassent pas partie des pratiques pédagogiques de l'équipe, alors que des cours abordent cette dimension. La professionnalisation sur les quatre semestres est, quant à elle, développée par les mises en situation (ateliers, jeux d'entreprises), les concours, les stages et les conférences.

Enfin, si la formation n'est pas de dimension internationale par des délocalisations, elle permet aux étudiants de développer cette facette par l'enseignement des langues, des cours disciplinaires en anglais et l'intervention de chercheurs étrangers.

Pilotage
L'équipe pédagogique comprend des économistes et des gestionnaires, tant professeurs des universités que maîtres de conférences, habilités à diriger des recherches ou non. En revanche, les informations avancées ne sont pas assez précises pour savoir combien il y en a dans chacune des disciplines et dans chaque année de master. Il n'est pas fait mention non plus de professionnels dans l'équipe, ni de la répartition des cours entre académiques et experts du terrain, ce qui est très regrettable pour une formation de ce niveau. Les réunions du comité de pilotage ne sont pas indiquées, ni la composition du conseil de perfectionnement. Aucune information n'est également apportée sur le rôle des étudiants et des anciens quant à l'évolution du programme, alors qu'il existe une association des étudiants qui est considérée comme étant force de propositions auprès de l'équipe. Il aurait été pertinent d'illustrer concrètement sur quels aspects les étudiants ont fait évoluer le master. Les modalités de contrôle des connaissances ne sont pas précisées. Enfin, la formation ne semble pas connaître le profil de ses étudiants dès l'entrée en M1, dans une logique de master en deux ans, et en particulier combien d'étudiants de la licence de l'EMS poursuivent en master *Management de l'innovation*. Ce point est à nuancer pour le M2 : les étudiants proviennent d'horizons variés par choix (domaines scientifiques et ingénierie, sciences juridiques et politiques, sciences humaines et art…). Si cette variété est une richesse pour les étudiants, on comprend difficilement comment l'équipe pédagogique se saisit de cette caractéristique dès les semestres 1 et 2 au vu des éléments fournis. Dans l'ensemble il n'y a pas assez d'informations pour apprécier la qualité du pilotage de la formation.
Résultats constatés
À la sortie du master, les diplômés s'insèrent rapidement (95 % dans les trois mois et 100 % dans les six mois) à des niveaux de rémunérations très satisfaisants (38 000 euros). En revanche, nous ne savons pas combien d'étudiants suivent la formation, combien ayant réussi le M1 poursuivent en M2, ni le type d'emploi exact des diplômés de M2, et s'il y a des différences selon les origines disciplinaires des étudiants. Il est surprenant que la poursuite en thèse ne fasse pas partie des débouchés. Ces informations mériteraient d'être présentées et analysées.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des dispositifs pédagogiques innovants en relation avec le monde professionnel (conférences, ateliers créativité, entrepreneuriat, etc.).
- Des taux d'embauche important.
- Une bonne insertion professionnelle.

Principaux points faibles :

- Un manque de connaissances des trajectoires des étudiants.
- Une présence relativement faible du numérique.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention de master *Management de l'innovation* est une formation qui a des actifs importants, tant au niveau de sa réputation qu'au niveau de son réseau professionnel et académique. En revanche, elle souffre d'un manque majeur de pilotage global sur deux années selon une logique de parcours d'étudiants diplômés de licence. L'absence d'informations sur certains items de l'évaluation rend très difficile, si ce n'est impossible, la formulation d'un avis éclairé. Au-delà de ces faiblesses majeures, la formation permet une bonne insertion

professionnelle aux diplômés à des postes de cadres supérieurs et offre des opportunités professionnelles aux étudiants pendant les deux années. Il serait bien de, premièrement, davantage travailler l'articulation entre la première et la seconde année de master, deuxièmement, de poursuivre le développement des modalités pédagogiques nouvelles et d'y associer les outils numériques, ainsi que, troisièmement, d'intégrer davantage les étudiants et les professionnels dans le pilotage de la mention.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management des systèmes d'information* (MSI) a pour objectif principal l'acquisition d'une double compétence en ingénierie et management du MSI. Il comprend trois parcours en seconde année (M2) :

- *Systèmes d'information et de connaissance* (*SIC*) en apprentissage avec deux sous-parcours (*Big data*, *Business analysis*) ;
- *Management of information and knowledge systems* (*MIKS*) en apprentissage et en anglais ;
- *Executive management des systèmes d'information et de connaissance* (*Executive MSIC*) proposé en formation continue.

L'enseignement est délivré uniquement en présentiel au sein de l'unité de formation et de recherche (UFR) 06. Les enseignements ont lieu sur le campus de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne pour la première année (M1) et au centre Broca pour le M2 (quatre groupes).

ANALYSE

Finalité
Les connaissances attendues sont très clairement exposées et les contenus des enseignements sont bien détaillés. Les emplois visés correspondent bien à un avenir professionnel de niveau « cadre supérieur » ou « ingénieur ». On observe une diminution des métiers d'ingénieur d'études (de 46 % en 2008 à 24 % en 2014) au profit d'une augmentation régulière des métiers fonctionnels. Les enseignements sont globalement cohérents avec les objectifs scientifiques et professionnels mais ils mériteraient d'être actualisés (par exemple, en tenant compte des recommandations de la nomenclature Ressources humaines Club informatique des grandes entreprises françaises (RH CIGREF) de 2015 (seule la nomenclature RH CIGREF 2011 est mentionnée dans le dossier) ou encore du référentiel européen des e-compétences 3.0 de 2014. Par ailleurs, afin de conserver une double compétence technique et managériale, et retrouver ainsi des débouchés professionnels vers des métiers plus techniques (par exemple *data scientist* ou *analyst*, en suivant les conseils de la nomenclature RH CIGREF de 2015), il conviendrait de renforcer les enseignements techniques dans le sous-parcours *Big data* de *SIC* (uniquement 3 cours sur les techniques du *big data* sur les 19 cours obligatoires) et les cours d'ingénierie dans

celui de *Business analysis* (par exemple conception de l'architecture et des applications, intégration des systèmes, en suivant les conseils du référentiel européen des e-compétences 3.0).

Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de la formation au niveau local, régional, national, voire international n'est pas précisé. L'adossement à la recherche se fait au travers de laboratoires en informatique (le nom de ces laboratoires n'est toutefois pas précisé) et d'un laboratoire de recherche en gestion (Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management – PRISM, équipe d'accueil 4101). S'il est indiqué que des relations de recherche ont été initiées en sciences de gestion, aucune information en termes de réalisation concrète (publications, formation de doctorants, projets de recherche en cours) n'est communiquée, que ce soit dans les domaines de la gestion ou de l'informatique.

Forte de ses 38 années d'existence, la formation bénéficie de relations nombreuses et bien établies avec un réseau d'entreprises diversifié. Les intervenants professionnels participent aux enseignements et aux jurys. Chaque année, les 75 apprentis signent un contrat d'apprentissage avec le réseau des entreprises partenaires. Le master a initié des coopérations internationales avec différentes universités pour la mise en place d'échanges Erasmus (dont le nombre n'est pas précisé).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique comprend un tronc commun sous la forme d'un M1 généraliste en sciences de gestion (uniquement trois cours relèvent du management des systèmes d'information) et trois parcours de M2. Si les enseignements entre les différents parcours présentent une bonne mutualisation, celle-ci semble toutefois se faire en partie au détriment d'une différenciation des enseignements dans chacun des parcours.

L'apprentissage se déroule sous la forme de huit périodes alternées de deux semaines à l'Université puis de quatre semaines en entreprise. L'enseignement comprend un total de 1 191 heures d'enseignement, principalement en cours magistraux (15 % de travaux dirigés en M1, 4 % en M2).

Le M1 comprend un stage dont les modalités ne sont pas précisées. La lisibilité des parcours de M2 aurait mérité d'être clarifiée car le dossier indique parfois trois ou quatre parcours (*SIC* comprenant deux sous-parcours, avec deux groupes d'étudiants différenciés, soit quatre groupes d'étudiants de M2 au total). Les modalités d'enseignement mises en place sont classiques, comme le sont les différents dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières. Le processus de validation des acquis de l'expérience, pour les étudiants du parcours *Executive MSIC*, consiste en une épreuve écrite ; elle est prolongée par un entretien avec un jury formé au sein de l'équipe pédagogique. La professionnalisation est très présente tout au long de la formation, que ce soit par la formation en apprentissage, la présence de projets collectifs (composés de moitié d'ingénieurs et de moitié de gestionnaires qui travaillent sur des situations « réelles » de projets SI), ou encore par l'intervention de professionnels dans la formation. Chaque étudiant doit définir à son entrée dans la formation un projet professionnel personnel, accompagné par un membre de l'équipe enseignante et qui se concrétise par un mémoire de master soutenu devant un jury. On peut regretter l'absence de certifications professionnelles en informatique ou en gestion. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien renseignée.

La place de la recherche dans l'organisation pédagogique est présente au regard de la vocation majoritairement professionnalisante du master, sous la forme d'enseignements : trois enseignements de techniques de recherche en M1 ; un séminaire de recherche (18 heures) et la réalisation d'un mémoire qui est un document de recherche à caractère individuel en M2. La place du numérique dans le master n'est pas précisée et les pratiques pédagogiques innovantes se limitent aux enseignements « par projets » ou par études de cas.

L'internationalisation de la formation est forte à partir du M2 pour le parcours *SIC* et très forte pour le parcours *MIKS*, entièrement en anglais sur les deux années de formation, et qui permet d'accueillir des étudiants de plus de 30 nationalités. L'enseignement des langues dans le M1 est limité à 33 heures. Le parcours *Executive MSIC* ne présente aucun enseignement de langue. Le parcours *SIC* propose une unité d'enseignement (48 heures de cours) dédiée à la communication en anglais. Un séminaire international est mentionné pour l'ensemble des parcours mais on ne dispose pas d'information sur son contenu, le volume horaire et ses objectifs. Les étudiants sont encouragés à passer le *Test of english for international communication* (TOEIC) dont l'inscription est prise en charge par le master. Le parcours *MIKS* amène peu de formes de mobilités enseignantes, étudiantes et/ou administratives ainsi que des activités de recherche avec l'international qui confortent l'attractivité de la formation.

Pilotage
L'équipe pédagogique est majoritairement composée d'enseignant-chercheurs en gestion (quatre professeurs et trois maîtres de conférences) et en informatique (un professeur et deux maîtres de conférences dont un habilité à diriger des recherches). Un maître de conférences en langues et littératures anglaises et anglo-saxonnes et un maître de conférences associé (dont les compétences ne sont pas précisées) viennent compléter l'équipe. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique ainsi que les modalités de réunion ne sont pas indiquées. En M2, le taux d'intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique est de l'ordre de 75 % en formation continue et de 60 % en apprentissage (en volume horaire), ce qui laisse une place faible aux enseignants-chercheurs. Le nombre d'intervenants extérieurs, leur niveau de compétence et de responsabilité dans les milieux socio-économiques ou culturels liés à la formation ne sont pas donnés. Il n'est également pas indiqué quels sont les enseignements effectués par les professionnels extérieurs. L'existence d'un conseil de perfectionnement ou de toute structure équivalente n'est pas indiquée. Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants ainsi que les modalités de l'autoévaluation de la formation ne sont pas développées. Les modalités de contrôle des connaissances ne sont pas précisées, pas plus que ne le sont les fonctionnements des jurys. La maquette révèle parfois quelques déséquilibres entre volumes horaires de formation et crédits européens associés. L'approche par compétence n'est pas évoquée. Les modalités d'orientation et de suivi des étudiants ne sont pas précisées. En ce qui concerne les modalités de recrutement, les flux d'étudiants tout comme l'évolution de ces flux en M1 puis en M2 ne sont pas précisés (on sait seulement que la formation comprend 75 apprentis). Ainsi, étant donnée la faiblesse des éléments fournis dans le dossier, il est bien difficile d'apprécier la qualité de l'équipe pédagogique, de son pilotage, du suivi de l'acquisition des compétences et du recrutement des étudiants. Le M1 recrute des étudiants pouvant justifier de 180 crédits européens obtenus majoritairement dans le cadre d'une licence en gestion ou en informatique de gestion, après examen d'un dossier et un entretien. Les trois parcours de M2 recrutent les étudiants du M1 *MSI*, des étudiants titulaires d'un M1 en gestion ou en informatique, des ingénieurs en informatique, après examen d'un dossier et un entretien. Il n'y a pas de dispositif particulier proposé pour les étudiants en gestion qui auraient besoin de compétences en informatique et inversement pour les étudiants en informatique qui auraient besoin de compétences en gestion, que ce soit à l'entrée du M1 ou du M2.
Résultats constatés
L'attractivité de la formation en apprentissage est bonne puisque les effectifs sont passés de 22 à 75 apprentis entre 1997 et 2009. Les effectifs d'apprentissage sont aujourd'hui stabilisés à 75-80. Le parcours *Executive MSIC* accueille entre 20 et 25 cadres chaque année. Aucune information n'est donnée sur les taux de réussite ou d'abandon, sur le suivi des diplômés, la durée moyenne de recherche d'emploi, les taux de diplômés en emploi, ainsi que sur leur évolution. Concernant l'insertion professionnelle, les métiers indiqués correspondent aux niveau et objectifs du diplôme. Le dossier mentionne une insertion professionnelle rapide sur le marché du travail avec 85 % des diplômés qui ont un emploi à la fin de leur formation, 95 % dans les trois mois et 100 % dans les six mois qui suivent. Le salaire moyen à la sortie du diplôme est d'environ 40 000 euros. La date et source de ces chiffres ne sont toutefois pas mentionnées.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- L'attractivité des parcours en apprentissage, et plus largement, la professionnalisation de la formation.
- Le parcours *MIKS* entièrement en anglais, formation unique en France.
- De fortes relations tissées avec le monde professionnel.

Principaux points faibles :

- Une différenciation peu claire entre les trois parcours de M2.
- Des liens avec la recherche qui se limitent à des enseignements et à un mémoire de recherche en M2.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention *MSI* se démarque par une très bonne professionnalisation, portée par deux parcours en apprentissage, un parcours en formation continue et un très bon réseau de professionnels. L'absence d'informations sur un certain nombre de points rend l'évaluation très difficile. La formation mériterait de renforcer son pilotage, en développant notamment un conseil de perfectionnement et l'autoévaluation par les étudiants. Ces dispositifs permettraient d'actualiser les maquettes, de renforcer la différenciation entre les trois parcours ainsi que le suivi des diplômés, et de moderniser la formation par des pratiques pédagogiques innovantes soutenues par des outils numériques. Enfin, le développement de travaux de recherche devrait être encouragé pour venir alimenter les enseignements.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management et Administration des entreprises* (*MAE*), porté par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris, apporte une double compétence en gestion à des titulaires de diplômes de second cycle technologiques, scientifiques, médicaux, etc. De ce fait, le dossier et la présente fiche d'évaluation ne concernent que la seule seconde année (M2). Le M2 *MAE* s'adresse principalement à un public de formation continue. Cette formation propose huit parcours très différents et autonomes dans leurs modes de fonctionnement. Les parcours *Management général* (*MG*) ou *Management de projet et innovation* (*MPI*) sont généralistes. Au contraire, les six autres parcours se veulent spécialisés, comme le montrent leurs intitulés : *Management international* (*MI*), *Management de l'entreprise globalisée* (*MEG*), *Management de la chaine logistique globale* (*MCLG*), *Management des associations* (*MA*) ou *Management et régulation de la transition énergétique et du développement durable* (*MRTEDD*) réalisé en partenariat avec l'Institut français du pétrole – Énergies nouvelles (IFPEN). Un parcours spécialisé en *Etudes et théorie des organisations* (*ETO*) complète le *MAE* en proposant une connotation orientée recherche. Seuls les parcours *MG*, *MPI* et *MCLG* sont ouverts à la formation initiale, avec une alternance (apprentissage) prévue pour ces deux derniers parcours. Les lieux d'enseignement sont multiples : Paris à titre principal, mais aussi la Chine, l'Algérie, l'Egypte et l'Ile Maurice pour le parcours *MI*, La Réunion pour le parcours *MA*, les Etats-Unis et le Brésil pour le parcours *MEG*.

ANALYSE

Finalité
Le M2 *MAE* regroupe une grande variété de parcours. Autonomes, ceux-ci permettent surtout à des auditeurs de la formation continue d'acquérir une spécialité bien précise. Le contenu de chacun des parcours semble être cohérent avec leurs finalités et intitulés. Si la diversité est de rigueur au sein du M2 *MAE*, le parcours *MRTEDD* semble toutefois occuper une place périphérique. Pour ce qui concerne le domaine du management international (*MI*, *MEG*), on peut regretter le faible nombre d'enseignements apparemment centrés sur des problématiques internationales. De plus, il est difficile d'apprécier les différences entre les parcours *MI* et *MEG*. Le dossier ne permet ni de vérifier si les métiers sur lesquels débouchent les parcours du M2 MAE, ni de savoir si les professionnels ayant suivi cette formation voient leur carrière s'accélérer ou changer après l'obtention du

diplôme. Le dossier ne comprend aucun renseignement précis, ni qualitatif, ni quantitatif, permettant d'apprécier l'insertion ou les évolutions professionnelles des diplômés.

Positionnement dans l'environnement

Le dossier ne permet pas d'apprécier le positionnement du M2 *MAE* dans l'espace parisien et national. Une chose certaine est qu'en proposant ce master, l'IAE s'est spécialisé dans l'accueil du public de formation continue de niveau master. Le M2 *MAE* s'appuie sur le laboratoire de l'IAE de Paris, le Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR). Toutefois, l'articulation entre la formation et la recherche, qui constitue un point fort d'un master, n'apparaît clairement que dans les parcours *ETO*, *MA*, *MI* délivré à Pékin et *MCLG*. L'apport des intervenants du monde socioprofessionnel semble important (le chiffre de 200 praticiens est donné dans le dossier). Mais il est déclaré comme très variable selon les parcours. La part la plus élevée d'intervention de praticiens concerne le parcours *MG* (80 % de l'équipe enseignante). De même, le dossier transmis ne donne pas d'informations explicites sur la nature de la coopération entre l'IAE de Paris et l'IFPEN pour ce qui concerne le parcours *MRTEDD* et sur ce qu'elle apporte à la formation. Enfin, le M2 *MAE* bénéficie de plusieurs partenariats académiques intéressants, principalement avec des institutions françaises (Ecole nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM), Polytech, etc.) et étrangères (Algérie, Egypte, Île Maurice, Vietnam, Etats-Unis, Brésil). Résultante de ces partenariats internationaux, des parcours prévoient des séjours d'études à l'étranger, à savoir l'Inde pour le parcours *MPI*, les Etats-Unis, le Brésil, la Chine ou le Vietnam pour le parcours *MEG*.

Organisation pédagogique

La mention *MAE* ne concerne que le M2. Il n'y a donc pas de spécialisation progressive à partir d'une éventuelle première année de master (M1). Chaque parcours étant indépendant, il n'y a pas de tronc commun. Le M2 *MAE* étant surtout destiné aux professionnels, il est surprenant de constater que seuls les enseignements du parcours *MG* sont assurés en cours du soir. Point positif, ce parcours peut être aussi suivi à distance (*e-learning*). Pour les autres parcours, il n'y a aucune information permettant d'apprécier comment sont structurés les modules de formation continue. On sait peu de choses à la lecture du dossier fourni à propos de la place de la professionnalisation dans le M2 *MAE*, en dehors du nombre variable d'intervenants professionnels. Aucune liste des intervenants par parcours n'est fournie permettant de vérifier cette information. Il n'y a pas de stage dans le M2 *MAE*, ce qui est habituel pour un cursus proposé à la formation continue. Certains parcours prévoient des projets professionnels (parcours *MPI*, *MI*, *MEG*, *MRTEDD*, *MA*) mais leur contenu n'est pas détaillé dans le dossier. Si on ne trouve pas de cours de langue dans la formation, certains parcours préparent cependant à l'international grâce à différentes modalités : parcours proposés en langue anglaise (*MI*, *MRTDD*), séjours d'études à l'étranger (*MPI*), quelques cours et séminaires dispensés en langue anglaise (*MCL*), cours entièrement dispensés en anglais en France et dans des universités partenaires à l'étranger (*MEG*). Les parcours *PMI* et *MCL* sont organisés en apprentissage, avec une alternance de quatre semaines en entreprise et de deux au sein de l'IAE de Paris. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) détaillant les compétences acquises et les modalités pédagogiques est vague. Elle souffre en outre de l'extrême diversité des huit parcours du M2 *MAE*. Le détail des modalités pédagogiques fait lui aussi défaut. Pour ce qui concerne la place de numérique, le dossier mentionne le fait que le parcours *MG* peut être suivi à distance (*e-learning*). Les innovations pédagogiques ne sont pas mises en avant dans le dossier. Seul le parcours *MPI* semble utiliser un jeu d'entreprise (*business game*) et une pédagogie active via l'organisation d'un voyage d'études à l'étranger. De plus, il n'est pas fait mention de dispositif d'aide à la réussite, ce qui est courant pour des cursus ouverts à la formation continue. Chose plus curieuse, les dispositifs de validations des acquis d'expérience (VAE) ou professionnels (VAP) ne sont pas mentionnés dans le dossier. Nous n'avons pas le détail de la provenance des inscrits au M2 *MAE*, des enseignants intervenant dans chacun des parcours en France et à l'étranger. En dehors des parcours *ETO*, *MA*, *MI* délivré à Pékin et *MCLG*, l'IAE de Paris ne semble pas proposer de module de formation à la recherche. On peut s'interroger sur la pertinence de ce choix, l'introduction d'un tel module pouvant s'avérer utile pour des professionnels en position réflexive, s'interrogeant sur l'évolution ou la réorientation de leur carrière. De plus, l'IAE de Paris dispose, en matière de recherche, d'un potentiel conséquent.

Pilotage

Le dossier ne permet pas de se faire une idée du pilotage de l'ensemble des parcours constituant le M2 *MAE*. Ce dossier ne comprend que la liste des 37 enseignants-chercheurs intervenant dans le M2 *MAE*, sans donner aucune indication sur la présence de conseils de perfectionnement ou autres outils de pilotage, sans préciser le détail des cours dispensés ou des responsabilités pédagogiques exercées dans ladite formation. Il est aussi

impossible d'apprécier la qualité et le degré d'implication des intervenants du monde socioprofessionnel participant à la formation. Le dossier n'indique pas d'où viennent les apprentis ou les auditeurs de la formation continue, comment ils sont évalués, comment est suivie l'acquisition de leurs compétences, comment chaque parcours et l'ensemble du M2 *MAE* sont pilotés. De ce fait, il est impossible de juger de l'attractivité réelle de la formation ou de ses résultats (taux de réussite, suivi des carrières des diplômés, etc.).
Résultats constatés
Comme indiqué ci-dessus, il n'est pas possible de se prononcer sur les résultats du M2 *MAE*, que ce soit pour l'attractivité du diplôme, la réussite aux examens, les poursuites d'études ou l'insertion professionnelle, puisque le dossier ne donne aucune information quantitative ou qualitative sur les flux et le devenir des étudiants.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation centrée sur l'accueil des auditeurs de la formation continue.
- Une équipe d'enseignants-chercheurs conséquente.
- Des efforts réalisés pour développer la formation à l'international.
- De nombreux partenariats académiques nationaux et internationaux.

Principaux points faibles :

- Un pilotage d'ensemble trop faible.
- Des parcours redondants (*MI* et *MEG*) ou périphériques (*MRTEDD*).
- Hors le parcours *ETO*, une trop faible part consacrée à la formation par la recherche malgré le potentiel de l'IAE de Paris.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier étant simplifié, il n'est pas possible de formuler des recommandations pertinentes, fondées sur des données précises. Toutefois, au vu des données disponibles, il est légitime de s'interroger sur le maintien de deux parcours orientés « international » (*MI* et *MEG*) ou du parcours *MRTEDD*, trop éloigné du cœur de métier du *MAE*. De même, sans doute faudrait-il envisager de renforcer la dimension recherche des parcours, hors *ETO*, tout en tenant compte de l'expérience professionnelle des auditeurs inscrits dans le master. Enfin, le pilotage d'une formation proposant autant de parcours est complexe et délicat ; le dossier laisse apparaître des faiblesses posant questions.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management stratégique* est proposé par l'École de management de la Sorbonne (EMS). Cette formation comprend un tronc commun en première année (M1), suivi en seconde année (M2) de six parcours. Ce master forme des managers, des consultants ou des experts en management stratégique avec une connotation internationale. Par ailleurs, ce master entend être une formation à la recherche. Cinq domaines sont ciblés par ce master. Chacun d'eux fait l'objet d'au moins un parcours spécialisé en M2. Il s'agit du conseil en stratégie, avec les parcours *Conseil et management stratégique international* (*CSMI*) et *Stratégie internationale et intelligence économique* (*SIIE*), du management international, avec le parcours *Gestion de l'entreprise à l'international* (*GEAI*), du management d'entreprises patrimoniales, avec le parcours *Entrepreneuriat et management des entreprises patrimoniales* (*EMEP*), de la gestion des risques, avec le parcours *Gestion globale des risques et des crises* (*GGRC*), et du management immobilier, avec le parcours *Gestion et stratégie de l'investissement immobilier et de la construction* (*GESIIC*). Le master *Management stratégique* est proposé en formation initiale classique, sans alternance. Toutefois, le parcours *EMEP* peut être réalisé en apprentissage. La formation est dispensée à Paris. Quelques étudiants peuvent suivre le M1 à l'*Universidad San Salvador* (USAL) de Buenos Aires (Argentine), un double diplôme étant alors délivré.

ANALYSE

Finalité
Si le M1 donne de larges bases en stratégie d'entreprise, les parcours proposés en M2 sont très divers quant à leur finalité et à leur contenu. Deux parcours paraissent en décalage par rapport aux quatre autres. Le parcours *SIIE* semble disposer d'une formation à la recherche conséquente, alors que la finalité et le contenu de son contenu professionnalisant sont moins nets. En fait, il s'agit d'un parcours peu tourné vers l'international, au contraire de parcours proches comme *CMSI* ou *GEAI*. Le parcours *GESIIC*, quant à lui, comprend très peu d'heures de management stratégique (10 heures), son programme ayant une forte connotation juridique, avec une série de modules spécialisés d'une durée inférieure à 12 heures. Il est difficile de dire si c'est parce qu'il s'agit d'un parcours surspécialisé, le dossier ne comprenant pas de données à partir desquelles juger des débouchés

de ce parcours de master, voire du master dans son intégralité.

Positionnement dans l'environnement

Le dossier ne nous permet pas d'apprécier le positionnement de la formation au sein de l'environnement universitaire parisien ou national, les formations concernant le management stratégique abondant dans la capitale. En revanche, l'adossement à la recherche du master *Management stratégique* est clair. Les enseignants-chercheurs intervenant dans cette formation sont rattachés au laboratoire appelé Pôle de recherche interdisciplinaire en sciences du management (PRISM), notamment à sa composante Stratégie et économie d'entreprise. Un tel adossement permet aux étudiants du parcours *SIIE* qui se forment à la recherche d'assister aux séminaires de la composante. Pour ce qui concerne l'articulation avec le monde socioéconomique, celle-ci est satisfaisante. Une quarantaine d'intervenants d'horizons variés interviennent dans leur domaine de compétence. Pour ce qui est de l'international, les étudiants bénéficient des possibilités habituelles en termes d'échanges internationaux, par exemple la réalisation d'un semestre en Europe dans le cadre d'accords Erasmus. Toutefois, il ne semble pas y avoir de dispositif particulier facilitant l'internationalisation de grande ampleur de ce master. Ceci est d'autant plus regrettable que l'international, mentionné dans trois intitulés de parcours, paraît l'un des axes forts de cette formation. Enfin, le programme de M1 délocalisé à l'USAL semble constitué d'enseignements différents de ceux dispensés en France. Seuls quatre enseignants français paraissent se déplacer chaque année pour assurer 20 % de la maquette pédagogique, en langue française. Ce programme bilingue français/espagnol a visiblement du mal être attractif puisque son effectif concerne une dizaine d'étudiants par an.

Organisation pédagogique

La structure du master *Management stratégique* est classique, avec un tronc commun en M1, dont un programme assuré en Argentine, puis six parcours spécialisés. Malgré leur spécialisation, il existe d'importants chevauchements entre certains des parcours. Le master se suit en formation initiale classique, sans alternance. Seul le parcours *EMEP* est réalisé par apprentissage. Aucune indication n'est donnée quant à l'accueil de publics à contraintes particulières. Il semblerait toutefois que le parcours *GESIIC* puisse être suivi en formation continue. La professionnalisation semble satisfaisante. Hormis les apprentis inscrits dans le parcours *EMEP*, les autres étudiants doivent réaliser deux stages en M1 et en M2. Toutefois, les modalités d'évaluation des stages sont peu détaillées : dans certains cas, seule l'existence d'un rapport est mentionnée. Dans le parcours *GGRC*, le stage semble optionnel, ce qui apparaît peu compréhensible. À côté des cours et travaux dirigés classiques, le dossier mentionne l'organisation de nombreuses conférences et visites d'entreprises, l'intervention de professionnels ou encore la mise en place d'ateliers professionnels dont le contenu n'est toutefois pas explicité. La fiche du master déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) détaille bien certains parcours ; le parcours *SIIE* n'étant pas présenté. De plus, la recherche occupe une place réelle dans le master, hors cas du *GGRC*, et ce du fait de son animation par des enseignants-chercheurs rattachés à PRISM. Ainsi, un cours obligatoire d'initiation à la recherche au management a lieu en M1. Dans cinq des six parcours de M2, les étudiants doivent rédiger un mémoire de recherche. La place du numérique n'est pas exposée dans le dossier. En dehors de la présentation du programme réalisé à l'USAL, le dossier ne comprend pas de données permettant de juger de l'ouverture internationale de la formation, qu'il s'agisse de cours en langues étrangères, de la possibilité de réaliser un stage à l'étranger, etc. Au regard du peu d'éléments disponibles, la place de l'international demeure faible.

Pilotage

Les données fournies concernant le pilotage du master sont insuffisantes. Concernant l'équipe pédagogique, on sait peu de choses en dehors d'éléments généraux sur sa composition qui semblent montrer un équilibre satisfaisant entre enseignants statutaires et vacataires, avec des intervenants extérieurs représentant environ la moitié des heures d'enseignement. Cependant, il n'est pas possible, à la lecture du dossier, de voir précisément quels sont les modules assurés. Il est ainsi impossible de vérifier si un conseil de perfectionnement ou d'autres instances de pilotage existent, voire d'apprécier les modalités de suivi d'acquisitions de connaissances. Les étudiants recrutés proviennent de licences en *Gestion* ou en *Sciences économiques*. Il est mentionné par ailleurs l'accueil de publics plus variés, comme des diplômés d'écoles d'ingénieurs, sans que soit précisée l'existence de dispositifs de mise à niveau en management. Le dossier ne comprend pas de données sur l'orientation et la réussite des étudiants.

Résultats constatés
Aucune donnée chiffrée ne figue dans le dossier. Alors que le programme assuré avec l'USAL est peu attractif, il n'est pas possible de juger de l'attractivité globale du master *Management stratégique*. De même, sont absentes des données aussi essentielles que le taux de réussite au diplôme, l'insertion professionnelle des diplômés, ou le taux de poursuite en doctorat.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une architecture de la formation permettant une spécialisation progressive.
- Un fort adossement à la recherche.
- Une professionnalisation satisfaisante, avec des stages et des intervenants du monde socioprofessionnel.

Principaux points faibles :

- La faiblesse de l'internationalisation, alors que l'international semble être l'un des cœurs du master.
- Des chevauchements entre les parcours ayant pour intitulé « international » (*CMSI*, *GEAI*, *SIIE*).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les informations données sont trop insuffisantes pour qu'il soit possible de porter une appréciation globale sur le master *Management stratégique*, notamment sur son pilotage et ses résultats. A la vue des éléments fournis, il conviendrait de mieux articuler les parcours centrés sur l'international, à savoir *CMSI*, *GEAI* et *SIIE*. La fusion de ces trois parcours en deux, avec d'une part un parcours *Conseil, intelligence économique et recherche*, et un parcours *Gestion de l'entreprise à l'international* pourrait être envisagée. De même, les cursus *GGRC* et *GESIC* mériteraient d'être plus cohérents avec les autres parcours du master. La dimension internationale de la formation pourrait être renforcée même si le parcours hispanophone actuel paraît encore trop peu attractif.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER MARKETING, VENTE

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Marketing, vente* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est commune à l'Ecole de management de la Sorbonne (EMS) et à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris. Elle se structure en huit parcours. Quatre sont réalisables en formation initiale classique au centre Sorbonne de l'EMS : *Métiers du conseil et de la recherche en marketing* (*MCRM*), *Etudes de marché et décision marketing* (*EMDM*), *Logistique marketing, distribution* (*LMD*) et *Stratégie commerciale et politique de négociation* (*SCPN*). Les quatre autres le sont en alternance et/ou en formation continue au centre Biopark de l'IAE de Paris : *Management de la distribution* (*MD*), *Management de la marque et communication* (MMC), *Marketing et communication de la santé* (*MCS*) et *Marketing et pratiques commerciales* (MPC).

Le parcours *MPC* présente la particularité d'être délocalisé. Il est organisé en partenariat avec l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP)-Europe et le Centre franco-vietnamien de gestion, basé à Ho Chi Minh Ville et Hanoï au Vietnam.

ANALYSE

Finalité
Les compétences professionnelles et personnelles visées sont en adéquation avec les objectifs de chacun des parcours. En fonction du parcours choisi, les étudiants sont préparés à exercer des fonctions d'encadrement et de direction dans les domaines du marketing et des études de marché, du conseil, de la vente, de la distribution, de la communication et de la logistique. Les emplois visés sont conformes à une insertion de niveau master. De manière générale, les parcours ouverts en formation initiale classique proposés par l'EMS apparaissent complémentaires à ceux de l'IAE proposés en alternance et/ou en formation continue. Tous les parcours en alternance et/ou formation continue ne semblent néanmoins pas avoir leur contrepartie en formation initiale classique. À titre d'exemple, il n'existe pas de parcours lié au marketing de la santé en formation initiale classique. La stratégie de la mention en matière d'offre de formation aurait mérité d'être détaillée.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Marketing, vente* bénéficie d'une attractivité certaine au niveau de la région Ile-de-France. Les nombreuses relations entretenues par chacun des parcours avec des entreprises de premier plan contribuent à enrichir l'offre de formation (par exemple, visites en entreprises, études de cas, offres de stage…). Le partenariat avec l'ESCP-Europe pour le parcours *MPC* au Vietnam et les accords de coopération signés avec différentes universités étrangères lui permettent d'augmenter sa visibilité à l'international.

Le dossier aurait mérité de clarifier la position concurrentielle de la mention par rapport aux formations concurrentes proposées par d'autres établissements, l'articulation avec la recherche et la coopération internationale. Il y a aussi un risque de concurrence interne entre le parcours *LMD* de l'EMS et le parcours *MD* de l'IAE.

Organisation pédagogique

Les maquettes des parcours indiquent des disparités dans leur fonctionnement, au niveau de l'articulation entre la première année (M1) et la seconde (M2), du nombre d'heures d'enseignement, de la répartition cours magistraux (CM)/travaux dirigés (TD), de la composition des unités d'enseignement (UE) ou encore de la répartition des crédits européens. Le M1 à l'EMS semble très généraliste avec la présence de cours de stratégie, de marketing, de finance, de système d'information notamment. Au semestre 1 et 2, une UE « optionnelle - enseignements d'ouverture » est proposée.

On regrette l'absence d'informations sur l'organisation pédagogique et, plus particulièrement, l'articulation entre les deux années de master et le rôle joué par les UE optionnelles. À titre d'exemple, aucun cours, ni obligatoire, ni optionnel, n'est lié à la logistique en vue de l'intégration au parcours *LMD*. L'articulation entre le M1 et le M2 est plus claire pour les parcours *MPC* et *MMC* qui sont construits sur deux années. Un apprentissage progressif des compétences nécessaires à l'insertion professionnelle de l'étudiant est ainsi permis.

On notera que l'UE « Marketing opérationnel » du parcours *MPC* apparaît étrangement au semestre 2 et au semestre 4. Le parcours *LMD* propose 486 heures de formation dont un nombre conséquent d'heures de séminaires d'actualité professionnelle de la logistique et du marketing (210 heures) tandis que le parcours *MCRM* se limite à 220 heures. Les parcours de l'IAE ont la particularité de comporter des UE composées d'un seul cours, ce qui peut être dommageable pour les étudiants.

Les modalités d'enseignement et le processus de validation des acquis de l'expérience ne sont pas décrits dans le dossier. La mobilité des étudiants (entrante ou sortante) n'est pas discutée.

Les formations de la mention *Marketing, vente* bénéficient d'un adossement à la recherche fort grâce à deux laboratoires de recherche dynamiques : le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) et le Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR). Par ailleurs, dès le M1, deux cours en lien avec la recherche (« Techniques d'enquêtes en management » et « Recherche en management ») et des séminaires de méthodologie sont proposés aux étudiants de la mention. De nombreuses initiatives sont portées au niveau de l'Université afin de renforcer la place du numérique et les autres innovations pédagogiques.

En dehors des parcours, aucune information n'est disponible dans le dossier concernant la mention elle-même. Des efforts sont faits en vue de l'internationaliser. Des TD d'anglais obligatoires sont au programme. Certains cours et conférences sont dispensés en anglais. De son côté, l'IAE de Paris propose à ses étudiants une semaine de séminaires à l'international au cours de laquelle les étudiants assistent notamment à des conférences et à des cours en anglais. La part des enseignements dispensés en anglais n'est pas connue.

Pilotage

Il est regrettable qu'aucune information ne soit communiquée sur le fonctionnement de cette mention commune, et notamment, le rôle joué par l'EMS et l'IAE. Les responsabilités pédagogiques ne sont par ailleurs que peu décrites. L'équipe pédagogique est composée de 41 enseignants-chercheurs statutaires dont la plupart sont spécialisés en gestion. L'absence d'information sur les effectifs de la mention ne permet pas d'apprécier la qualité de l'encadrement proposé. Les enseignements des parcours *MD* et *EMDM* sont assurés à 40 % par des intervenants professionnels de haut niveau. Malgré le niveau de compétences de ces intervenants extérieurs, la part du volume horaire qui leur est attribuée au sein du parcours *SCPN* excède les 75 %, ce qui peut paraître élevé pour une formation universitaire. Aucune information n'est disponible pour les autres parcours de la mention.

Des conseils de perfectionnement sont mis en place au sein de chaque parcours. Ils visent à améliorer le

diplôme en cohérence avec les mutations de l'environnement concurrentiel et les aspirations des entreprises. Le parcours *MD* est élaboré en étroite collaboration avec huit distributeurs. Le parcours *MCS* est assuré en partenariat avec l'entreprise Almedys. On ignore la nature du partenariat et le degré de dépendance du diplôme à ce partenariat. Les parcours *MCS* et *LMD* fonctionnent à l'aide d'un comité d'experts réunissant des professionnels. Aucune information n'est disponible sur la composition exacte et les résultats obtenus par les conseils de perfectionnement des masters de la mention *Marketing, vente*. On ignore ainsi si les étudiants sont associés ou non à l'évolution de la mention.

Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences, les modalités de recrutement et les dispositifs d'aides à la réussite ne sont pas connus. Des passerelles pour les étudiants entre l'EMS et l'IAE sont évoquées sans être explicitées.

Résultats constatés

Aucune information n'est disponible sur les effectifs de chacun des parcours de la mention *Marketing, vente* et leur évolution, ni sur leur origine. On ignore les effectifs des formations de l'EMS, mais le dossier indique des effectifs plus élevés, ce qui peut venir altérer la qualité des enseignements, notamment du fait de la mutualisation de certains enseignements (aucune information n'est disponible sur les enseignements de la mention *Marketing, vente* qui sont mutualisés). Le dossier ne permet également pas d'apprécier le suivi des diplômés, l'insertion professionnelle et les poursuites d'études à l'exception du parcours *LMD* qui présente un taux d'insertion de 100 % depuis 2009 avec un niveau de rémunération à l'embauche très satisfaisant.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un ancrage fort vis-à-vis du monde professionnel.
- Un adossement à la recherche fort pour certains parcours.
- La délocalisation d'un parcours du diplôme.

Principaux points faibles :

- Mention commune à l'EMS et l'IAE mais fonctionnement avec parfois des différences que rien ne justifie dans le dossier entre les parcours de l'EMS et ceux de l'IAE.
- Un nombre d'enseignants-chercheurs trop faible au regard du nombre d'étudiants par parcours.
- Une place du numérique limitée.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le manque d'informations dans le dossier ne permet pas une analyse précise de la situation de la mention *Marketing, vente* et, par voie de conséquence, de proposer des recommandations pertinentes. Les disparités constatées dans le fonctionnement de chacun des parcours de la mention nécessiteraient néanmoins d'amorcer un travail de réflexion sur l'homogénéisation du fonctionnement de cette mention commune à l'EMS et l'IAE de Paris.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU TOURISME : COMMERCIALISATION DES PRODUITS TOURISTIQUES

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers du tourisme : commercialisation des produits touristiques*, qui correspond à un parcours e-tourisme, a pour vocation de former en 12 mois des managers spécialisés dans le digital pour des entreprises touristiques et hôtelières. La formation est principalement par apprentissage avec une alternance de semaines de cours et d'activités dans des entreprises. La responsabilité pédagogique de cette formation est confiée à l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST). Les enseignements ont lieu à Paris.

ANALYSE

Finalité
À la lecture du dossier, les objectifs de la formation ne paraissent pas très clairs : il est indiqué que les métiers visés par cette formation sont concepteur/conceptrice de produits en tourisme d'affaires, agent/agente de promotion touristique, assistant/assistante de production voyages, agent/agente de voyages, responsable digital dans le domaine du tourisme et manager de 1er niveau et de la gestion des ressources humaines. De même, les secteurs visés paraissent larges : hôtellerie et/ou agences de voyage. La grille des métiers semble un peu ancienne et prend peu en compte l'évolution des métiers du tourisme. Les partenaires professionnels cités sont issus du secteur de l'hôtellerie uniquement. Il n'y a pas de délocalisation de cette formation.
Positionnement dans l'environnement
Il n'est pas précisé dans le dossier si cette formation est dispensée dans d'autres universités françaises ou si elle est unique. Le positionnement de cette formation par rapport à la LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* de l'IREST n'est pas expliqué donc on ne comprend pas bien s'il y a une complémentarité (avec une éventuelle mutualisation des enseignements) ou une concurrence dans l'offre de formation de l'institut. La place de la recherche dans la formation est très limitée. Les enseignants-chercheurs (EC) ne dispensent pas de cours dans cette formation. Si la place de la recherche n'est pas primordiale dans une LP, l'absence d'enseignants-chercheurs est plus problématique car le caractère universitaire de cette formation est ainsi assez faible. Les étudiants doivent toutefois réaliser dans le cadre du projet tuteuré un mémoire pour lequel il leur est

demandé de se baser sur des sources scientifiques et quatre EC de disciplines différentes sont impliqués dans le suivi du mémoire. Il n'est pas précisé dans le dossier pourquoi ces EC proviennent de disciplines différentes : gestion, géographie, sciences économique, anthropologie.

La formation bénéficie d'un réseau d'entreprises du tourisme et de l'hôtellerie en recherche d'apprentis. L'IREST est membre de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et possède un partenariat avec l'Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

Organisation pédagogique

La formation s'appuie sur une double approche théorique et pratique : sur une période de 12 mois, des modules d'enseignements théoriques en « gestion de l'entreprise touristique » et en « stratégie et management commercial en tourisme » sont complétés par une expérience de terrain dans des entreprises du secteur du tourisme, principalement des agences de voyage.

La formation théorique est construite en cinq unités d'enseignement (UE) qui sont les mêmes sur les deux semestres. Les étudiants peuvent choisir trois matières « bonus » pour personnaliser leur parcours. Dans l'UE1, la finalité de l'enseignement intitulé « E-marketing et sociologie de la consommation » est difficile à comprendre : l'approche e-marketing peut être très technique (référencement, etc.) et semble peu en phase avec la sociologie qui renvoie plutôt au comportement du consommateur. En complément de la formation, les étudiants sont invités, à leur initiative, à suivre des *Massive open online courses* (MOOC) dans le domaine de la comptabilité, du management et de la gestion des ressources humaines. Il est un peu surprenant que ces matières basiques de la gestion ne soient pas enseignées dans une formation dans laquelle les disciplines de management ont leur importance. Les cours font l'objet d'évaluations sous la forme de contrôle continu et d'examens finals individuels. L'évaluation des étudiants est donc assez régulière.

Les modalités de déroulement de l'alternance ne sont pas précisées dans le dossier. En revanche, il est indiqué que deux bilans annuels d'acquisition des compétences sont réalisés en lien avec le « dossier d'évaluation » remis à l'étudiant en début d'année et complété au fur et à mesure par le maître d'apprentissage. Il est évoqué également un rapport de stage sans précisions sur l'articulation entre les différents documents ou outils. Le mémoire réalisé dans le cadre du projet tuteuré sur une problématique déterminée par l'entreprise qui accueille l'étudiant apprenti (et validée par les enseignants) lui permet une prise de recul et une réflexion complémentaire aux missions opérationnelles qui lui sont confiées en entreprise. La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) est possible pour cette formation (un à deux étudiants par an). La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) complète n'est pas jointe au dossier.

Un espace numérique de travail (ENT), dispositif désormais généralisé dans les universités, est disponible pour les étudiants. Un module de 45 heures d'anglais est prévu dans le programme réparti sur les deux semestres et les étudiants sont incités à suivre des cours pour une deuxième langue vivante. Par ailleurs, il n'est pas mentionné dans le dossier d'échanges internationaux, sauf la venue de quelques étudiants étrangers.

Pilotage

La majorité des cours repose sur deux enseignantes : la responsable de la formation, professeur agrégée (PRAG) en gestion, pour 185 heures et une professionnelle hors professeur associé à temps partiel (PAST) pour 95 heures, ce qui est trop concentré et très problématique. Six intervenants, dont quatre EC et deux professionnels, participent au suivi des mémoires (10 heures). Huit enseignants du centre de formation des apprentis (CFA) interviennent pour quelques matières complémentaires. L'absence des EC sur des cours fondamentaux de gestion est à noter (comptabilité, management et ressources humaines). De plus, pour un parcours e-tourisme, il est surprenant qu'il n'y ait pas d'intervention de professionnels spécialistes du digital. L'articulation des rôles entre l'IREST et le CFA pour l'organisation pédagogique n'est pas clairement précisée.

Deux réunions pédagogiques sont organisées chaque année. Il est indiqué que le conseil de l'IREST a une fonction de conseil de perfectionnement, toutefois les étudiants ne semblent pas y être invités, ce qui devrait être le cas dans une telle structure. Les étudiants, via les délégués, peuvent exprimer leur avis à l'occasion d'une réunion une fois par semestre, sans que le dossier précise si c'est avec la responsable de la formation.

Le contenu du « dossier d'évaluation des connaissances et des compétences » n'est pas précisé. Un « portefeuille de compétences » est évoqué sans indication de son contenu. Il n'y a pas de remise à niveau organisée en début d'année.

Résultats constatés
Il est difficile d'évaluer l'attractivité de la formation puisque le nombre de dossiers reçu chaque année n'est pas précisé. Les effectifs sont flous : un effectif de 80 étudiants par an est mentionné. Il est indiqué dans le dossier que pour l'année universitaire 2016-2017 85 contrats d'apprentissage sont proposés, mais les chiffres concernant les effectifs indiquent un nombre d'inscrits très différent puisqu'il est compris entre 27 et 35. Les étudiants recrutés sont majoritairement titulaires d'un brevet de technicien supérieur (BTS) ou d'un diplôme universitaire de technologie (DUT). La tendance semble s'inverser (moins de BTS et plus de DUT depuis 2015) sans que cela soit analysé dans le dossier. Quelques étudiants (1 à 2) proviennent de deuxième année de licences (L2) non spécialisées. Quelques étudiants étrangers, dont le nombre n'est pas précisé, suivent la formation. Les abandons au cours de la formation ne sont pas précisés. Le taux de réussite est correct (de 74 % à 92 %), mais ces résultats ne sont pas analysés. Les données fournies concernant le suivi des diplômés sont confuses et peu exploitables compte tenu des très faibles taux de réponse et du manque de précision méthodologique. 33 % sont en emploi après la formation (enquête interne : 6 répondants/18 répondants), 85 % en emploi 30 mois après la fin de la formation (enquête de l'Université). Ce résultat à 30 mois, très différent du premier, laisse penser qu'il concerne davantage le master dans lequel les étudiants poursuivent leurs études que la LP, quand bien même la finalité d'une LP est l'intégration directe sur le marché de l'emploi. Le dossier indique que 33 % des étudiants poursuivent leur formation en master dans le domaine du tourisme, soit au sein du même institut (IREST), soit dans d'autres universités, ce qui est trop important pour une LP qui a vocation à assurer une insertion professionnelle immédiate et ne permet pas d'avoir une conformité entre les objectifs et les résultats. Il est mentionné que « certains MOOC sont proposés... pour préparer une poursuite d'études ». L'idée de préparer les étudiants à une poursuite d'études au cours de la LP est en contradiction frontale avec la finalité d'une LP.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un réseau de partenaires en demande d'apprentis.
- L'importance accordée à la réalisation du mémoire universitaire.

Principaux points faibles :

- Une trop faible participation d'enseignants-chercheurs dans des cours fondamentaux en gestion et de professionnels du digital.
- Une concentration sur deux enseignants seulement de la majorité des cours confiés.
- Des finalités de la formation peu claires, de même que les résultats en matière d'insertion professionnelle.
- Un accès à l'emploi directement à l'issue de la formation qui est limité (33 %).
- Des MOOC proposés pour préparer une poursuite d'études alors qu'une LP est destinée à l'insertion directe sur le marché de l'emploi et un taux de poursuites d'études trop important (33 %).
- Des intitulés d'enseignements peu adaptés aux évolutions des métiers du tourisme.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier manque de nombreuses précisions permettant de bien analyser la situation. Le contenu des parties n'est parfois pas adapté aux titres des différentes rubriques. De plus, il manque les annexes (exemple : la fiche RNCP n'est pas en annexe, la composition du conseil de l'IREST non plus...). L'équipe enseignante doit absolument être diversifiée : une formation ne saurait être assurée quasi exclusivement par deux enseignants et sans enseignants-chercheurs. Après avoir clarifié les objectifs de la formation, il serait recommandé de conforter la partie de la formation consacrée au digital par des enseignements et/ou des conférences réalisé(e)s par des professionnels du domaine et de conforter la partie gestion/management par des interventions d'EC en sciences de gestion. Afin

de mieux cerner le devenir des diplômés, une réflexion pourrait être engagée sur la mise en place d'enquêtes adaptées aux besoins de suivi des étudiants. Le taux de poursuite d'études est excessif et en contradiction avec la finalité d'une LP. Enfin, la transformation de cette LP en licence *Tourisme* pourrait s'avérer pertinente pour construire un parcours licence et master *Tourisme*.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE ORGANISATION ET GESTION DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS ET DE RESTAURATION

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* est une formation avec un positionnement généraliste devant conduire à des métiers de manager de premier niveau dans des entreprises touristiques et hôtelières. Elle fait partie d'un dispositif de plusieurs LP mis en place par l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle est portée par l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST). Elle accueille quasi exclusivement des apprentis avec un complément de professionnels recrutés avec une validation des acquis ou admis au titre de la validation des acquis de l'expérience (VAE). La formation se déroule à Paris et les lieux d'apprentissage sur Paris et l'Ile-de-France.

ANALYSE

Finalité
Les connaissances et compétences à acquérir dans la formation sont présentées succinctement mais clairement et explicitement. Il en est de même sur les métiers accessibles avec la formation. Bien que la finalité d'une LP soit l'insertion directe sur le marché de l'emploi, celle-ci affiche un taux de poursuites d'études d'un tiers, ce qui est excessif dans une formation qui devrait assurer une intégration immédiate sur le marché du travail. Celles-ci s'effectuent par le biais de l'apprentissage en orientant les diplômés vers des spécialisations dans la profession.
Positionnement dans l'environnement
Cette LP s'inscrit dans une offre de six LP de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Le positionnement de la formation part d'une bonne analyse du contexte et des enjeux du secteur de l'hôtellerie et de la restauration au niveau de la région Ile-de-France. Le choix de garder un affichage assez généraliste est pertinent car il offre un positionnement différencié et complémentaire de sa formation par rapport aux autres LP régionales. Cependant, cette dimension généraliste n'est pas très en rapport avec les attendus d'une LP. Des partenariats pertinents sont en place avec des groupes hôteliers pour permettre des apprentissages dans leurs établissements. Globalement, les liens qui unissent la formation avec l'environnement socio-économique sont bien décrits. Les partenariats existants entre l'institut dont dépend la LP et des organismes internationaux comme

l'Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ou l'Organisation mondiale du tourisme sont importants car ils peuvent favoriser la mobilité des étudiants à l'international. On note une implication réelle des professionnels dans la formation par le biais d'enseignements, de participation aux commissions de recrutement, aux projets tuteurés et stages...

La présentation des éléments fournis suggère une grande difficulté à distinguer les deux LP du champ *Tourisme* qui semblent entrer en concurrence en termes d'offre de formation interne.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est très lisible et cohérente. L'articulation entre les unités d'enseignements, l'apprentissage en entreprises et le projet tuteuré est précise et cohérente avec l'objectif de la formation.

Des dispositifs numériques sont disponibles pour les étudiants par le biais de l'espace numérique de travail de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'un partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) Stephenson (*Massive open online courses* (MOOC) pour approfondir des sujets et plateforme de mise à niveau ; plateforme d'échange Moodle, espace de travail collaboratif, espace multimédia, centre de ressources). La place de l'enseignement du numérique dans la formation est néanmoins peu présente, notamment dans la gestion de l'e-réputation, indispensable aujourd'hui dans le secteur de l'hôtellerie. La formation a manifestement du mal à suivre l'évolution des métiers du tourisme et à donner une place appropriée aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et au digital.

Hormis l'apprentissage d'une ou deux langues étrangères, le caractère spécifique de la formation ne permet pas sur une période de formation aussi courte de déplacements à l'international.

Le processus de VAE est bien en place pour la formation, ainsi que des formations à distance pour approfondir des sujets.

Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée en apparence si on se réfère au nombre d'enseignants, mais avec deux enseignants qui assurent à eux seuls 280 heures d'enseignement, ce qui est excessif et représente plus de la moitié du total. Cette équipe est composée principalement d'enseignants, les professionnels y semblent trop peu nombreux autant que l'on puisse en juger (des enseignants sont présentés comme appartenant au CFA Stephenson mais en tant qu'« autres enseignants » donc *a priori* non professionnels). Les responsabilités pédagogiques sont décrites précisément ainsi que la fréquence et la nature des réunions pédagogiques. Toutefois, l'absence de comptes rendus ne permet pas de donner un avis sur l'efficience de leur rôle.

Un conseil de perfectionnement existe par le biais du Conseil de l'IREST qui est composé pour moitié de professionnels et/ou d'institutionnels, mais il concerne l'ensemble des LP et ne semble pas intégrer d'étudiants, ce qui n'est pas conforme à la réglementation. L'évaluation de la formation par les étudiants est réalisée et donne de bons résultats avec un taux de satisfaction supérieur à 90 % à la sortie sur la qualité de la formation suivie.

Les modalités de contrôle des connaissances, de l'évaluation et de la soutenance du mémoire et du rapport de stage sont très explicites et adaptées au type d'enseignement. On note de très bonnes méthodes de contrôle d'acquisitions des compétences en cours d'apprentissage.

Résultats constatés

Le nombre d'inscrits pédagogiques est cohérent par rapport à la formation (de 50 à 60 personnes), et le taux de réussite est élevé (aux alentours de 90 %). Les dispositifs d'observation de l'insertion professionnelle mis en place sont intéressants. La poursuite d'études en master est trop importante (33 %) pour une LP. Le fait que seulement 23 % des diplômés occupent un emploi directement après la LP est particulièrement préoccupant. Si cette LP est une voie d'accès au master plutôt qu'une formation assurant une insertion professionnelle immédiate, elle devrait plutôt être un parcours au sein d'une licence en tourisme.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une adéquation des postes occupés avec les objectifs de la formation.
- Un niveau de satisfaction de la formation élevé de la part des étudiants.
- Un niveau de partenariat avec le secteur privé et institutionnel régionaux et internationaux important.

Principaux points faibles :

- Une équipe pédagogique trop concentrée sur deux enseignants.
- Un taux de poursuite d'études trop important.
- Une insertion professionnelle faible.
- L'absence de conseil de perfectionnement conforme à la réglementation.
- Un manque de formation sur l'e-réputation et une difficulté à appréhender l'évolution des usages du digital..
- Une difficulté à suivre l'évolution des métiers du tourisme (TIC et digital) en regard des attentes du secteur professionnel.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration* connaît une montée en puissance car elle correspond bien aux attentes du secteur professionnel. Elle bénéficie de l'image et de la réputation des formations de l'IREST. Les partenariats passés au fil des années avec des structures privées et institutionnelles lui permettent de proposer facilement des terrains d'apprentissage pour ses étudiants, mais également d'être en prospective permanente sur l'évolution de la formation. Elle doit faire preuve de réactivité pour adapter sa formation à l'évolution de la demande du secteur professionnel. La composition de l'équipe pédagogique devrait être revue en évitant trop de concentration sur quelques enseignants et en augmentant le taux de participation des professionnels. Il faudrait mettre en place rapidement un conseil de perfectionnement spécifique à cette LP et qui devrait intégrer des étudiants.

Enfin, compte tenu de la poursuite d'études constatée, la transformation de cette LP en licence *Tourisme* pourrait s'avérer pertinente pour construire un parcours licence et master *Tourisme*.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

Cette évaluation a été effectuée sur la base de dossiers allégés qui ne contenaient pas toutes les informations habituellement demandées. Tous les items du référentiel Hcéres n'ont donc pas pu faire l'objet d'avis évaluatifs.

MASTER TOURISME

Établissement : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Tourisme*, porté par l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST) propose les parcours *Gestion des activités touristiques et hôtelières* (*GATH*), *Economie du développement touristique international* (*EDTI*), *Développement et aménagement touristique des territoires* (*DATT*) et *Gestion et valorisation touristique du patrimoine* (*GVTP*). *GVTP* s'intéresse à l'articulation entre tourisme et patrimoine, *DATT* s'intéresse à l'articulation entre tourisme et aménagement du territoire et *EDTI* à l'articulation entre l'aide au développement et le tourisme. *GATH* forme des cadres gestionnaires pour le secteur du tourisme des entreprises ou des organismes du secteur du tourisme. La formation est proposée en apprentissage en alternance hebdomadaire et en contrat de professionnalisation. Elle se déroule à Paris

ANALYSE

Finalité
Les connaissances recherchées sont expliquées mais on manque d'information sur le contenu des interventions et enseignements. Cependant, la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) donne une vision claire et précise des connaissances attendues et des compétences recherchées. Les débouchés sont aussi clairement et précisément identifiés : ils concernent pour les parcours *DATT*, *GVTP* et *EDTI* des collectivités et organismes nationaux, territoriaux ou privés comme des bureaux d'études ou de conseils. La cible du parcours *GATH* est plus large : elle concerne toute entreprise ou organisme du secteur du tourisme. Enseignement et objectifs sont assez cohérents.
Positionnement dans l'environnement
Ce master s'inscrit dans une offre globale de masters *Tourisme* qui n'est pas analysée dans le dossier. On ne peut donc rien dire sur le positionnement du master par rapport à cette offre. Concernant l'environnement recherche, le dossier se contente de signaler que le master est adossé à des axes de recherches spécifiques de l'Equipe interdisciplinaire de recherches sur le tourisme (EIREST) au sein de l'Université, à savoir « Métropolisation

et tourisme », « Patrimoine, tourisme, développement » et « Méthode, évaluation et tourisme », sans que l'interaction entre cet environnement recherche et la formation ne soit précisée.

Ce master semble bénéficier de plusieurs partenariats professionnels si on en juge par la liste des organismes cités, mais là encore les éléments fournis sont trop faibles pour en juger véritablement puisque on ne sait rien de la forme de ces partenariats. On ne sait pas s'ils dépassent la simple participation aux enseignements.

Organisation pédagogique

Les parcours *DATT* et *GVTP* sont présentés comme étant reliés au domaine des Sciences humaines et sociales (SHS), les parcours *GATH* et *EDTI* sont présentés comme étant reliés au domaine Droit-Economie-Gestion (DEG). On a deux dossiers différents l'un pour SHS et l'autre pour DEG comme s'il s'agissait de deux organisations totalement indépendantes. Cette situation nuit à la vision d'ensemble du master et rien ne justifie cela dans le dossier alors qu'à la lecture des compétences et connaissances recherchées les points communs sont nombreux.

Il y a un tronc commun pour les parcours SHS et un autre pour les parcours DEG, afin de faire acquérir aux étudiants les aspects transversaux du secteur d'activité tourisme, au semestre 1 et en partie au semestre 2 pour SHS, au semestre 1 uniquement pour DEG. La spécialisation progressive est donc une réalité au sein des deux domaines mais pas entre les parcours du domaine SHS et entre ceux du domaine DEG.

Le projet reste lapidaire sur la professionnalisation, se contentant de préciser que le master est en alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation). Il en est de même pour la place de la recherche. Le dossier ne dit rien d'autre que l'affirmation de sa présence notamment au travers de la réalisation d'un mémoire.

Le dossier sur l'internationalisation est plus complet, avec une bonne intégration de l'anglais dans la formation et une bonne ouverture à l'international s'appuyant sur de nombreux partenariats et des parcours délocalisés dans des pays étrangers : Maroc, Egypte…

Pilotage

L'équipe pédagogique est présentée de manière succincte mais relativement cohérente avec une part normale d'enseignements dispensés par des professionnels selon les années de master, environ 1/3, mais le dossier n'est pas très clair.

Il n'y a pas d'autres informations permettant d'analyser le pilotage : qualité des intervenants professionnels, spécialité disciplinaire des enseignants-chercheurs, gestion de l'équipe pédagogique, présence, composition et rôle de conseils de perfectionnement, évaluation par les étudiants, dispositifs d'aide à la réussite, mise à niveau, passerelles. Tous ces éléments sont absents du dossier. Tout juste dispose-t-on dans la fiche RNCP des modalités d'accès à la formation.

Aucun avis ne peut donc être donné sur le pilotage en l'absence d'informations précises dans le dossier.

Résultats constatés

Nous ne disposons d'aucun élément dans le dossier pour apporter des appréciations sur les résultats constatés, aussi bien en ce qui concerne l'attractivité du master, ses effectifs, les taux de réussite, les poursuites d'études et l'insertion professionnelle. On ne peut donc pas dire si l'existence de ce master est justifiée par ses résultats.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation qui s'inscrit dans une démarche universitaire et de recherches plus globale (Association astre, IREST…).
- Un bon niveau de la dimension internationale.
- Des partenariats existants de grande qualité.

Principaux points faibles :

- Deux domaines, SHS et DEG, ayant fourni chacun un dossier sans que l'on comprenne en quoi ils se distinguent et qui semblent peu coordonnés.
- Un manque d'informations sur la formation et sur la plupart des aspects essentiels d'un master.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Du fait d'un dossier allégé fourni on ne peut guère faire d'analyse et encore moins formuler des recommandations. Tout juste peut-on dire que le master mention *Tourisme* semble compléter une offre déjà importante et souvent complémentaire de formations. Il bénéficie d'un environnement (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, partenariats nombreux) favorable dans la première destination touristique en France (Ile-de-France). Il faudrait veiller à coordonner davantage les parcours du domaine SHS et ceux du domaine DEG, voire aller vers une fusion des domaines autour du champ *Tourisme*.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Paris, le 6 Mars 2018

Réponse du Président de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne au rapport d'évaluation Champ Gestion et Tourisme

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne souhaite exprimer sa surprise et son incompréhension au regard de nombreuses remarques formulées au sein des rapports d'évaluation de l'Hceres. En effet, leur lecture laisse à penser que les experts auraient rencontré des difficultés à juger de la qualité de l'offre de formation, voire auraient été dans l'incapacité de le faire, en raison de l'incomplétude des informations fournies par l'Université. Ces remarques peuvent donner le sentiment aux lecteurs d'un manque de sérieux dans la rédaction du bilan de notre institution, ce qui est inexact.

Les informations fournies par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne à l'Hceres lors de cette phase d'auto-évaluation, n'ont pas été celles qui sont habituellement transmises en raison d'un accord entre la direction de l'Hceres et l'Université, accord qui est implicitement cité dans les rapports, mais qui n'est pas clairement détaillé aux yeux des lecteurs.

Il est alors utile de préciser le contexte de l'évaluation de l'offre de formations de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Tout d'abord, la mise en place de l'offre de master de l'Université date du 1er septembre 2016. En effet, la précédente évaluation et l'accréditation des formations par le Ministère qui en a découlé, ont eu lieu au moment où le nouvel arrêté relatif aux mentions de master a été adopté. L'Université Paris 1 ayant fait le choix d'adapter immédiatement son offre de formations, celle-ci n'a pu être mise en place qu'à la rentrée 2016. Les dossiers « bilan » de l'évaluation devant être construits au printemps 2017 pour pouvoir être adoptés par les conseils et déposés dans Pélican à la rentrée 2017, l'absence de recul et de visibilité paraissaient rendre les conditions de l'évaluation difficiles en l'absence d'au moins une année entière de pratique. De plus, l'évaluation était concomitante à la sortie de l'Université de sa Comue, Hesam. Dès lors, un accord avait alors été conclu, entre l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'Hceres, accord selon lequel l'Université restait néanmoins évaluée dans la vague D, mais, en ce qui concerne les formations, sur la base d'un dossier simplifié, fortement « allégé » pour l'évaluation des masters. C'est sur la base de cet accord que l'Université a construit et transmis à l'Hceres ses dossiers. Il ne devrait donc pas être tenu rigueur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne de ne pas avoir transmis les informations habituelles.

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
12, place du Panthéon 75231 Paris Cedex 05 – Tél. : +33 (0)1 44 07 77.03 – cabpresi@univ-paris1.fr - www.univ-paris1.fr

Enfin, les regroupements de champs qui ont été opérés dans les rapports, ne nous semblent pas mettre en valeur les spécificités de notre offre de formation.
Dès lors, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne regrette l'image erronée que véhiculent ces rapports, qui ne correspond pas à la réalité de l'investissement des collègues et des services internes et transmettra des éléments d'information complémentaires aux experts dans la phase « projet » afin de répondre aux questionnements formulés dans le bilan.

Réponse spécifique du Champ Gestion

Plusieurs points soulevés dans l'avis global appellent de notre un certain nombre de précisions

De façon globale, la Gestion au sein de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, composée de l'EMS et de l'IAE, constitue le premier pôle d'enseignement supérieur public dans les domaines de la gestion et du management dans Paris intra-muros. Il en conserve toutes les caractéristiques : les frais d'inscription en formation initiale restent à leur niveau réglementaire, les droits d'inscription en formation continu sont en moyenne deux fois moins élevés que dans les structures consulaires et privées pour un niveau de qualité des formations souvent bien supérieur. L'offre de formation de l'EMS et de l'IAE couvre l'ensemble des besoins identifiés dans le domaine en formation initiale classique ou en alternance ainsi qu'en matière de formation continue. Les deux structures développent une offre complémentaire afin de satisfaire l'ensemble des besoins. Depuis la rentrée 2017, un comité de pilotage commun, le COPILS[1], regroupant les instances dirigeantes des deux structures, s'assure de cette complémentarité et de l'évolution, coordonnée, de l'offre de formation.

Cette offre est, sur le plan qualitatif, largement au niveau de celle fournie par l'Université Paris Dauphine ou des structures privées comme l'ESCP, l'ESSEC ou HEC. La différence se situe principalement dans la qualité des infrastructures et le niveau de service offert aux étudiants (stages, outils numériques, relations entreprises, relations internationales...) en raison de frais de scolarité payés par les étudiants dans ces structures.

Un déséquilibre important est noté entre les effectifs de M1 (590) et ceux de M2 (2570). Comme le rapporteur le pressent, l'explication principale de ce déséquilibre provient du fait que l'IAE dispose d'un grand nombre de formations de M2 (en FI, FC ou FA) alors qu'il a peu de M1. Le complément d'explication provient du fait que les capacités d'accueil des M1 de l'EMS sont volontairement définies pour permettre une arrivée d'étudiants extérieurs directement en M2.

[1] Lorsque le dossier « Bilan » a été rédigé, il est vrai que cette instance venait à peine d'être créée.
Il est cependant regrettable que des collègues-évaluateurs puissent douter des dires de collègues-directeurs, co-rédacteurs de ce bilan.

S'agissant des remarques relatives à l'IAE de Paris :

- Nous avons à l'heure actuelle 60 partenariats internationaux en recherche ou en formation continue avec plus de 700 étudiants étrangers inscrits à Paris et étudiants dans leur pays.
- Nous avons cinq chaires de recherche financées par des entreprises mécènes comme Suez, Vinci, Les caisses d'épargne, les Banques Populaires, Les caisses d'épargne, Invivo, Avril... ce qui va bien au-delà de simples relations en termes de stages, apprentis ou juste de professionnalisation des enseignements.

- Les activités de recherche du GREGOR, financées par les chaires, permettent d'adosser des thématiques originales aux formations : Finance durable, ESS, Management Public et PPP, Restructurations... Le dossier d'évaluation HCERES est disponible par ailleurs.
- Au titre de sa certification Qualicert-SGS, l'IAE dispose d'un dispositif de suivi du résultat de ses formations : nombre de candidats, nombre d'inscrits, taux de réussite, taux d'insertion disponible dans ses propres dossiers d'évaluation.

S'agissant des remarques relatives à l'EMS :

- Chaque directeur de M2, surtout lorsqu'il dispose d'une certaine ancienneté dans la fonction, connaît généralement bien l'environnement local et national de son diplôme. Il ne nous était pas possible, avec le nombre de masters que nous gérons, de réaliser une étude précise au niveau national.
- Le pilotage des masters est parfaitement bien structuré : chaque mention de master est dirigée par un enseignant, ainsi que chaque parcours. Pour certains parcours très chronophages (en apprentissage par exemple), la direction du diplôme est assurée par un binôme.
- Concernant la licence de Gestion :
    - Si les taux de réussite sont faibles en L1, outre les exigences assumées de l'EMS, c'est aussi car de nombreux étudiants s'aperçoivent que cette orientation ne leur correspond pas.
    - Sur les 10 enseignements de L1 (hors langues vivantes), seuls 4 ne disposent pas de TD. Ainsi, 60 % des enseignements associent CM et TD.
    - Dans le projet soumis à l'HCERES, la variabilité des volumes horaires entre les différents parcours de L3 se réduit. Cependant, la coexistence de parcours « classiques » et de parcours « double licence » explique aussi cette forte variabilité.
    - Les passerelles vers les licences professionnelles existent mais davantage de communication devra être assurée.

Réponse spécifique du Champ Tourisme (IREST)

Concernant les documents transmis, le dossier de l'IREST était conforme à la demande de l'HCERES, et pour cela aucun dossier spécifique par parcours de Master n'avait été élaboré, mais une seule description générale du champ TOURISME a été réalisée.

Le dossier d'évaluation mentionne à plusieurs reprises une distinction artificielle entre SHS et DEG et le fait que « pour le master Tourisme [où] on a deux dossiers différents, l'un pour des parcours rattachés aux SHS, l'autre pour des parcours rattachés au domaine DEG ».

Toutefois, aux fins d'une correcte lecture du dossier, l'équipe de l'IREST précise qu'un seul dossier « champ bilan » a été produit qui intègre les licences professionnelles, les masters et le DESUP. Dans cette logique, toutes les formations de l'IREST sont étroitement structurées autour de la mention TOURISME.

Aux fins d'une meilleure compréhension, l'équipe de l'IREST souhaite apporter les précisions suivantes concernant l'organisation des Licences professionnelles et des Masters.

Les Licences professionnelles

Le positionnement :

Concernant le positionnement de la formation Commercialisation des produits touristiques (MTCPT) dans son environnement, il est le résultat d'une réflexion approfondie concernant l'évolution de la distribution touristique due à l'utilisation croissante du web pour la réservation et le paiement des prestations. Cette prise en compte se traduit par une évolution permanente des contenus parfois insuffisamment perceptible dans la définition formelle des maquettes pédagogiques. L'attention à l'environnement se traduit également par le maintien de la dimension commerciale nécessaire dans le secteur des agences de voyage classiques qui reste un débouché important pour les étudiants de cette formation.

L'organisation pédagogique et les outils pédagogiques innovants :

L'organisation pédagogique de la licence se déroule sur un rythme de 2 jours d'enseignement pour 3 jours en entreprises (de début septembre à fin juin) hors période de vacances universitaires, et à plein temps en entreprise pendant les vacances universitaires.

L'incitation à utiliser des MOOC (cours en ligne ouverts et massifs) est une initiative qui s'inscrit dans la volonté de développer les cours en ligne à l'image du projet « France Université Numérique » (FUN) initié en 2012 et de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la

recherche – insistant sur la nécessité que « les établissements d'enseignement supérieur rendent disponibles, pour les formations dont les méthodes pédagogiques le permettent, leurs enseignements sous forme numérique ». Elle n'a pas vocation à pallier une défaillance de la formation, mais à fournir toutes les clés indispensables à la compréhension des enjeux, notamment dans le secteur du numérique et de la culture (par exemple le MOOC « Tourism Management at UNESCO World Heritage Sites »).

La recherche :

Concernant la place de la recherche, elle reste un élément important de la formation en licence à travers l'exigence apportée dans le suivi (essentiellement réalisé par des universitaires) et les attendus du mémoire. Il est à remarquer sur ce point que l'augmentation du nombre d'étudiants étant supérieure au recrutement d'enseignants-chercheurs au cours de ces dernières années, cette tâche relève d'un fort investissement collectif de l'équipe restreinte des titulaires de l'IREST. Les étudiants sont suivis par des Enseignants chercheurs de champs disciplinaires différents, comme mentionné par les évaluateurs, car ceci reflète la spécificité de l'IREST d'être une équipe pluridisciplinaire, travaillant sur un objet d'étude commun, le tourisme.

Le pilotage :

Le pilotage est largement partagé entre l'IREST et le CFA afin que chacun apporte ses compétences et son savoir-faire. Des réunions régulières sont organisées entre les équipes du CFA et les équipes de l'IREST. Une coordination est également assurée entre la formation et l'activité en entreprise : les tuteurs d'entreprises sont invités sur le lieu de formation et les tuteurs du CFA se rendent sur les lieux d'apprentissage. Les étudiants de licence sont régulièrement écoutés et consultés sur le déroulement de la formation.

Résultats et indicateurs :

L'IREST et le CFA ont constaté une forte progression des effectifs au cours de ces dernières années:

- Plus de 30 étudiants en Commercialisation des produits touristiques (MTCPT)
- Plus de 50 étudiants en Organisation et gestion des établissements hôteliers et de restauration (OGEHR)

Cette augmentation est associée à un taux de placement élevé des étudiants en apprentissage (près de 90% lors la rentrée de septembre 2018) ce qui montre la forte attractivité des deux parcours de licence, tant au niveau des étudiants que des entreprises du bassin d'emploi. Cette forte attractivité de l'IREST est confirmée par la poursuite de certains étudiants de licence dans les formations de l'IREST sous forme de contrat d'apprentissage.

A ce sujet, l'équipe de l'IREST est consciente que l'objectif d'une licence professionnelle n'est pas la poursuite d'études mais l'insertion professionnelle immédiate. De ce point de vue, le dispositif d'apprentissage constitue une modalité indispensable et efficace. Toutefois, certains étudiants, à l'issue de la licence professionnelle, souhaitent chaque année poursuivre une formation. Ce choix s'accompagne de la redéfinition d'un projet professionnel ambitieux et de résultats pédagogiques excellents. Ceci dit, l'IREST ne recrute que de façon limitée et sur la base des meilleurs dossiers les étudiants issus de la LP.
Concernant les indicateurs liés au taux d'insertion, il est délicat de déterminer un taux d'insertion professionnel à court terme pour ce type de licence, particulièrement dans le secteur du tourisme, car les étudiants souhaitent souvent voyager et partir à l'étranger à l'issue de la formation, durant une année, avant de chercher un emploi. De plus, un certain nombre d'étudiants salariés en reprise d'étude restent dans leur entreprise et d'autres poursuivent en apprentissage. Pour les étudiants qui sont recrutés directement à la sortie de la licence :

- Le taux d'adéquation entre la formation et le poste occupé est de 100% pour la licence OGEHR avec 100 % de contrats à durée indéterminée (2016).
- Le taux d'adéquation entre la formation et le poste occupé est de 62 % pour la licence MTCPT avec 50 % de contrats à durée indéterminée et 50 % de contrats à durée déterminée (2016). Ce qui invite à explorer des pistes d'amélioration pour accompagner l'évolution de ce parcours.

Les Masters mention Tourisme

L'organisation pédagogique :

Les cours de Tronc Commun en Master 1 et 2 concernent tous les étudiants et il n'y a aucune distinction entre domaine SHS et DEG sur ces UE. L'objectif de ces cours (en géographie, anthropologie, économie, droit du tourisme...) est de faire acquérir aux étudiants les aspects transversaux du secteur du tourisme et de développer une approche interdisciplinaire du tourisme. La spécialisation progressive se fait par parcours à partir du semestre 2 du Master 1. Chaque parcours de Master se construit ainsi autour d'un bloc de cours de Tronc Commun et de cours spécifiques par parcours. Les cours par parcours du domaine SHS sont plus orientés vers les sciences humaines et sociales, tandis que les cours par parcours du domaine DEG s'orientent plus vers le droit, l'économie et la gestion. Le nombre de cours spécifiques par parcours augment au cours des semestres 2 et 3.

Le suivi en termes de recherche et de stage est le même pour tous les parcours et les espaces numériques de gestion des stages et des mémoires sont communs aux étudiants inscrits dans les parcours du domaine SHS et du domaine DEG. Les décisions pédagogiques prises concernent toujours l'ensemble des enseignants et sont appliquées à l'ensemble des parcours de la Mention TOURISME. Des dispositifs similaires sont mis en place dans les différents parcours, en SHS aussi bien qu'en DEG : stage obligatoire en M1 puis en M2 (de même durée), même protocole de suivi des

stages et apprentissages, même exigence d'un mémoire de recherche réalisé durant les deux années. Cette approche commune se traduit par des espaces numériques de gestion des stages et des mémoires communs aux différents parcours. Aussi, il n'est pas exact que les parcours soient gérés indépendamment : l'équipe pédagogique définit des exigences communes à l'ensemble de la Mention TOURISME, quel que soit le parcours.

De même, la place de la recherche (cours de méthodologie, mémoire de recherche, suivi des étudiants) et le degré de professionnalisation (stage, apprentissage, ateliers de terrain, rapport de stage, cours enseignés par des professionnels, conférences d'experts du secteur) ont absolument le même poids dans les deux parcours.

Le positionnement dans l'offre de l'établissement :

Les formations de l'IREST présentent un caractère pluridisciplinaire et sûrement des liens forts avec les enseignements et les thématiques de recherche d'autres composantes de l'Université Paris 1. Ces liens se traduisent par :

- Des interventions des collègues d'autres composantes au sein des formations de l'IREST (ex. Gestion, Finances internationales et tourisme, etc.), tandis que des enseignants de l'IREST interviennent au sein d'autres UFR (par exemple pour la préparation des concours d'enseignement d'histoire-géographie, le tourisme étant une des questions du programme).
- Des projets universitaires qui cherchent à fédérer les différentes composantes de Paris 1 : ex. Sorbonne Développement Durable, Ecole d'été Métropolisation.
- La mutualisation des cours serait très souhaitée mais en l'état actuel les emplois du temps de l'IREST (fondés sur un calendrier en alternance pour favoriser l'apprentissage), la dispersion des salles de cours, ainsi que le nombre des effectifs rendent cette tâche difficile.

Les collaborations avec d'autres universités :

L'IREST, malgré la taille de l'équipe (5 MCF, 1 PR, 1 PRAG, 2 PAST), développe des actions de portées nationale et internationale.

Au niveau national, l'IREST fait partie de l'association AsTRES (Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur), dont Paris 1 a assuré la Présidence jusqu'en 2017, qui réunit la plupart des universités françaises proposant des formations en tourisme. L'association AsTRES met en place des initiatives communes aux universités-membres (un site Internet commun, un réseau de chercheurs et d'enseignants-chercheurs travaillant sur le tourisme, un colloque annuel, des Doctoriales, des journées professionnelles, etc.). Elle permet l'échange scientifique et pédagogique de haut niveau sur le Tourisme, via l'organisation de colloques et séminaires.

Pour le compte de l'association AsTRES, un enseignant-chercheur de l'IREST a animé pendant plusieurs années le concours du meilleur mémoire de Master en Tourisme, dédié aux étudiants des universités membres d'AsTRES, permettant de valoriser la qualité de la formation à la recherche dans les différentes Masters en tourisme en France.

Le pilotage des formations :

Le pilotage des formations est fait de manière identique pour les Masters de la Mention Tourisme :

- Les orientations stratégiques sont discutées et validées par le Conseil de l'IREST.
- Les responsable pédagogiques des différents parcours définissent en commun les orientations générales et l'évolution des maquettes, à travers des réunions pédagogiques communes.

Pour ce qui concerne l'implication des étudiants dans ces instances, 9 étudiants sont membres du Conseil de l'IREST : 6 titulaires et 3 suppléants.

Les intervenants extérieurs :

Les intervenants extérieurs sont des spécialistes reconnus dans leur domaine et occupent des emplois de niveau cadre dans leurs entreprises ou institutions, en France et à l'international. Par exemple dans le parcours DATT (Développement et Aménagement Touristique des Territoires) interviennent des consultants des principaux cabinets d'étude spécialisés en tourisme et développement territorial, des consultants internationaux, un responsable de service recherche marketing de l'observatoire d'une des grandes métropoles touristiques européennes, une consultante spécialisée dans les projets de valorisation patrimoniale, etc.

La recherche :

Les évaluateurs indiquent que : « les données en termes de publications, de formation de doctorants, de projets de recherche ne sont pas communiquées au niveau des formations ». Un dossier spécifique a été rédigé pour l'EA EIREST et fait l'objet d'une évaluation à part. Dans le dossier, on développe en profondeur la question des publications, des doctorants et des projets de recherche.

En général, l'articulation entre la formation et la recherche se fait à travers différents canaux :

- Les étudiants bénéficient des enseignements des EC qui mobilisent leurs terrains de recherche au sein des cours.
- Les étudiants du Master sont régulièrement invités et intégrés aux diverses activités de diffusion et de vulgarisation de la recherche organisées par l'EIREST (colloques, séminaires, journées d'étude).
- Les étudiants sont suivis dans le cadre de leur mémoire de recherche par des EC et/ou des doctorants de l'EA EIREST.

- Plusieurs doctorants de l'EIREST participent aux enseignements de l'IREST en rapport avec leurs thématiques de recherche.
- Les étudiants qui réalisent les meilleurs travaux de mémoire sont incités à la publication et accompagnés dans ce sens par les EC.
- Certains étudiants poursuivent leurs recherches en s'inscrivant en doctorat (3-5 % par an).

Georges Haddad
Président

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
Le Président

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : 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 @Hceres_ Hcéres