



**HAL**  
open science

## Grade Master - Affaires internationales et développement

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un grade master. Grade Master - Affaires internationales et développement. 2013, Université Paris-Dauphine. hceres-02029686

**HAL Id: hceres-02029686**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029686v1>**

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.



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Affaires internationales et développement

de l'Université Paris-Dauphine

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



# Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Paris

Etablissement déposant : Université Paris-Dauphine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Affaires internationales et développement

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MG140006317

## Périmètre de la formation

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

### En France :

Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16

Ecole Normale Supérieure, Rue d'Ulm, Paris (spécialité *Peace studies*)

### A l'étranger :

Institut de Formation de l'Académie Vietnamienne des Sciences Sociales (VASS), Hanoi, Vietnam (spécialité *Economie internationale et développement*) à partir de 2013

Shanghai University, Shanghai, Chine (spécialité *Développement durable et organisations*)

Christ University, Bangalore, Inde (spécialité *Développement durable et organisations*), à partir de 2012-13

- Délocalisation(s) :

Institut de Formation de l'Académie Vietnamienne des Sciences Sociales (VASS), Hanoi, Vietnam (spécialité *Economie internationale et développement*) à partir de 2013

Shanghai University, Shanghai, Chine (spécialité *Développement durable et organisations*)

Christ University, Bangalore, Inde (spécialité *Développement durable et organisations*), à partir de 2012-13

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

Deux accords de double diplôme avec :

L'Académie des Sciences Economiques de Bucarest (ASE) en Roumanie qui permet d'envoyer des étudiants en première année de master à l'ASE et de recevoir des étudiants de l'ASE dans les spécialités *Economie internationale et développement* et *Diagnostic économique international* ;

L'Université Pontificale Catholique (PUC) de Santiago au Chili qui permet d'accueillir les étudiants durant les semestres 2 et 3.



## Présentation de la mention

Cette mention apporte des connaissances théoriques et pratiques à des étudiants attirés par des problématiques en relation avec l'international et le développement durable et qui intéressent des employeurs à la fois dans le domaine de la recherche et des études, public ou privé, ou désirant recruter des cadres familiarisés avec le monde des affaires à l'international, les problèmes géopolitiques, humains, écologiques et environnementaux.

Les connaissances se situent principalement dans le domaine de l'analyse économique, mais sont également le résultat d'une approche pluridisciplinaire dans les domaines du droit, de la gestion, de la sociologie ou du droit. Les compétences pratiques ont comme point commun leur déclinaison à l'international.

La première année propose au premier semestre un tronc commun constitué de cours obligatoires, suivi au second semestre de quatre parcours (*Economie, Développement durable, Affaires internationales, Peace studies*) et une option (*Supply chain international*) qui déterminent l'orientation vers les spécialités. Celles-ci sont au nombre de sept et se structurent au niveau de la deuxième année du master. Une spécialité est à finalité recherche (*Economie internationale et développement*) et les six autres sont à finalité professionnelle (*Diagnostic économique international, Supply chain international, Développement durable et organisations, Mondialisation et responsabilité des organisations, Affaires internationales, Peace studies*).

Toutes les spécialités, sauf une proposée seulement en formation continue (*Développement durable et organisations*), sont ouvertes en formation initiale. Deux spécialités sont aussi ouvertes en apprentissage.

Dans le contrat en cours, les régimes de diplômes ne sont pas les mêmes selon les spécialités. Deux d'entre elles (*Mondialisation et responsabilité des organisations ; Développement durable et organisations*) sont validées par un diplôme national de master, les cinq autres étant des grades de masters délivrés par l'Université Paris-Dauphine (UPD) qui est reconnue comme Grand Etablissement depuis 2004.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette mention est le résultat d'une restructuration. Elle succède à la mention *Economie internationale et développement* qui comprenait trois spécialités. La restructuration consiste en l'ajout de trois spécialités existantes issues d'autres mentions et la création d'une septième. Le rapprochement de toutes ces spécialités se traduit par la création d'un tronc commun au premier semestre. Cette demande de restructuration est motivée par la volonté de proposer des approches pluridisciplinaires de la thématique générale de la mention, de mutualiser des cours, ou encore d'améliorer la lisibilité de l'UPD sur des formations touchant à l'international.

Les responsables de la mention et des spécialités ont fait un effort de mise en cohérence de spécialités auparavant proposées dans des mentions différentes autour de la thématique de développement et de l'international. Cet effort se traduit notamment par la création d'un tronc commun dont la présentation pourrait cependant être améliorée : il n'est pas évident de se retrouver dans la présentation des cours optionnels et obligatoires ; la distinction parcours / options en M1 n'est pas toujours très claire. Les cours obligatoires concentrent les compétences et les connaissances dans les domaines techniques (économétrie par exemple) et des langues ; le stage est également obligatoire en première année. Des efforts de mutualisation sont faits, on peut relever que les parcours et options reprennent les périmètres des anciennes mentions : il n'est pas sûr que la pluri-disciplinarité soit accrue par rapport à l'offre existante, car celle-ci existait préalablement au sein des parcours et des spécialités. L'organisation pédagogique est aussi assez variée. Cela se traduit notamment par (i) des calendriers différents et (ii) des volumes horaires par spécialité très hétérogènes allant en deuxième année de 300 à près de 800h.

Le positionnement de la mention dans l'offre régionale de formation est bien fait. Il permet l'identification et la différenciation par rapport aux formations concurrentes. La mention est adossée à (i) plusieurs laboratoires, une même spécialité pouvant être adossée à deux laboratoires (UMR DIAL pour la spécialité recherche, mais aussi LEDa, IRISSE, DRM, LAMSADE) et (ii) réseaux de chercheurs (par exemple GDR international DREEM) qui constituent un solide adossement à la recherche. L'adossement au milieu socio-professionnel est également très important et permet aux étudiants d'évoluer vers de grandes institutions et entreprises internationales. Cet adossement est particulièrement fort dans les spécialités ouvertes en apprentissage. L'internationalisation de la mention est également très prononcée et cohérente avec le projet pédagogique, et se traduit de différentes manières : délocalisations, partenariats académiques, mobilité enseignante et étudiante.



Une sélection est faite à l'entrée du M1. La proportion d'étudiants en provenance des licences de l'Université Paris-Dauphine n'est pas précisée. Il est indiqué que les étudiants sont orientés en M1 en « fonction de leurs résultats », mais les modalités de cette orientation ne sont pas développées. L'information sur les candidatures en M1 est parcellaire, car la mention est restructurée. Il est à noter des différences selon les parcours : les spécialités de l'ancienne mention *Développement durable* connaissent plus de fluctuations du nombre des candidatures. L'attractivité de la mention au niveau M2 est bonne. Elle est attestée par le nombre de candidatures en deuxième année et par l'origine géographique variée des étudiants. Beaucoup d'étudiants en deuxième année (plus de 50 %) sont recrutés en-dehors de la mention et ce conformément à une offre de formation formatée en « pyramide inversée ». Il est difficile d'évaluer les taux de réussite en M1, la mention étant restructurée et les indicateurs correspondants sont manquants pour certains parcours. Une enquête réalisée par l'APEC trois ans après l'obtention du diplôme montre que les postes et positions occupés sont cohérents avec les objectifs de la mention, mais les taux de réponse sont très variables d'une spécialité à l'autre, ce qui ne facilite pas l'interprétation des résultats.

L'équipe pédagogique est riche et diversifiée avec une augmentation de la proportion d'enseignants professionnels extérieurs de la première à la deuxième année du master. Un conseil de perfectionnement de la mention restructurée est mis en place, mais dont le rôle ne peut être évalué. L'évaluation des enseignements est également en place, mais les enseignements qui en ont été tirés ne sont pas présentés.

- Points forts :
  - Spécialités de masters bénéficiant d'une bonne image et bien insérés dans le milieu socio-professionnel.
  - Ouverture forte à l'international.
  - L'adossé recherche est diversifié et s'est renforcé conformément aux recommandations de la précédente évaluation.
- Point faible :
  - Les cours obligatoires du tronc commun sont concentrés sur les langues, les techniques quantitatives et dans une moindre mesure sur des cours reflétant la thématique de la mention.

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait expliquer pourquoi le choix a été fait, non sur l'ensemble de la mention mais selon les spécialités, de délivrer un diplôme national ou un diplôme de grand établissement, car l'articulation n'est pas toujours claire.

Il faudrait suivre l'évolution de l'attractivité de la mention en M1 qui semble assez hétérogène en regard des parcours créés à l'occasion de la restructuration, et ses répercussions sur l'orientation des étudiants dans les parcours et les spécialités.

Il faudrait améliorer et harmoniser le dispositif de suivi des étudiants dans une mention restructurée, afin de rendre plus fiables les chiffres de l'insertion professionnelle. Des informations qualitatives sur les débouchés, par spécialités, seraient un véritable plus par rapport à l'enquête APEC.

Au niveau de la première année du master, il serait utile d'insérer des sessions de formation à la rédaction de lettres de motivation et CV.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Positionnement de la mention dans l'environnement scientifique et socio-économique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la mention (A+, A, B, C) : B



# Evaluation par spécialité

## Economie internationale et développement

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) :*

La spécialité sera délocalisée à Hanoi à partir de 2013 où elle sera hébergée par l'Académie Vietnamienne des Sciences Sociales.

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

Double diplôme impliquant une mobilité étudiante (un semestre) soit en M1 soit en M2 avec :

- l'Université Pontificale Catholique de Santiago (Chili) ;
- l'Académie des Sciences économiques de Bucarest (Roumanie).

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est à finalité recherche. Elle a pour objet principal la mondialisation, l'économie internationale et l'économie du développement. Le volume horaire des cours est de 300h en moyenne, dispensés au premier semestre, ce qui est cohérent pour une spécialité recherche ; le mémoire de recherche est réalisé au second semestre. L'accent est mis sur la formation par la recherche et à la recherche qui passe par l'initiation aux outils de la recherche notamment en techniques quantitatives, la participation à des séminaires de recherche, la rédaction d'un mémoire de recherche, d'un stage de recherche obligatoire réalisé dans les laboratoires de l'université (DIAL, LEDa) et d'autres institutions ou entreprises dotées d'un service recherche (OCDE, AFD par exemple).

- Appréciation :

Il s'agit d'une formation reconnue et attractive qui, sur les cinq dernières années a connu des effectifs stables, un accroissement des taux de réussite et de la proportion d'étudiants poursuivant par un doctorat. L'adossement recherche est à la fois situé dans l'université, mais aussi dans le milieu socio-professionnel comme en témoignent les partenariats noués avec la Banque Mondiale et l'OCDE pour l'accueil d'étudiants en stage de recherche.

Les effectifs en M2 sont stables, et supérieurs à 20 ce qui est important pour une spécialité affichée recherche. Les étudiants ont une origine géographique variée. Le taux de poursuite en doctorat est inférieur à 20 %. Les taux de réussite progressent de 60 % à presque 90 %. Le suivi des diplômés est fait par l'APEC et dénote d'une bonne insertion professionnelle.

Le pilotage de la formation est bien en place et articulé notamment sur le conseil de perfectionnement. L'évaluation des enseignements est faite aussi et les informations données sur les retours des étudiants montrent leur satisfaction générale.

- Points forts :

- Ouverture internationale importante avec possibilité de double diplôme.
- Fort adossement à la recherche.
- Stage de recherche obligatoire est pertinent pour une spécialité à finalité recherche.

- Point faible :

- Très fort recrutement des étudiants en M2 en dehors du M1 de la mention.



## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait améliorer et harmoniser le dispositif de suivi des étudiants dans une mention restructurée. Il faudrait porter une attention particulière sur le devenir des étudiants ne poursuivant pas en thèse.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Diagnostic économique international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Latre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

Double diplôme impliquant une mobilité étudiante (un semestre) soit en M1 soit en M2 avec l'Académie des Sciences économiques de Bucarest (Roumanie).

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité à finalité professionnelle est proposée en apprentissage, en formation initiale ou continue. Elle vise à former les étudiants aux métiers de l'expertise internationale en mettant l'accent sur l'acquisition de connaissances fondamentales dans les domaines de l'économie du développement et de la finance et de l'économie internationale ainsi que des compétences opérationnelles (analyse conjoncturelle, évaluation du risque-pays, évaluation des politiques publiques, etc.). Le volume horaire est en moyenne de 310h où certains cours sont proposés en anglais. Une place très importante est donnée au rapport de stage ou rapport d'apprentissage dans l'évaluation des étudiants (au minimum 18 ECTS sur les 60 en M2).

- Appréciation :

Le contenu des enseignements, dont certains sont mutualisés avec la spécialité *Economie internationale et développement* est bien décrit. L'articulation entre le M1 et le M2 est faite par la création d'un parcours *Economie* au sein de la mention. La formation professionnelle s'appuie notamment sur la réalisation d'un stage obligatoire ou d'une période d'apprentissage ainsi que sur des partenariats professionnels bien identifiés. L'ouverture internationale est attestée par un accord de double diplôme avec la Roumanie. Elle se traduit par la mobilité des étudiants et des enseignants.

Cette formation est reconnue : les étudiants étrangers y sont bien représentés, le nombre de candidatures pour une admission en M2 a doublé sur les cinq dernières années, ainsi que le nombre d'étudiants en apprentissage. Les responsables de la spécialité veulent accroître la proportion d'étudiants des pays en développement et en transition, notamment dans le cadre du volet formation du programme de recherche européen (PCRD) NOPOOR, dans lequel DIAL est impliqué. Les taux de réussite progressent. Cette spécialité a noué de nombreux partenariats professionnels essentiels pour le dispositif d'apprentissage. L'enquête de suivi des diplômés obtient des taux de réponse plutôt bons et dénotent une bonne insertion professionnelle. En revanche, l'information sur les secteurs accueillant les diplômés n'est pas donnée.

L'équipe pédagogique est composée pour moitié de professionnels. Cette composition se retrouve dans le conseil de perfectionnement. Le pilotage de la formation est bien rodé.

- Points forts :

- Offre complète : apprentissage, formation initiale, formation continue.
- Partenariats professionnels.
- Ouverture internationale étudiante et académique.

- Point faible :

- Peu d'information sur le devenir des étudiants diplômés alors que les taux de réponse à l'enquête sont bons.



## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait améliorer et harmoniser le dispositif de suivi des étudiants dans une mention restructurée.

La proportion d'enseignants-chercheurs a progressé à la suite des recommandations faites lors de l'évaluation précédente. La proportion du volume horaire assurée par les professionnels doit rester cependant autour de 50 %.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Supply chain international

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Latre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est à finalité professionnelle ouverte en formation initiale en apprentissage et en formation continue avec une programmation des cours compatible avec le maintien d'une activité professionnelle. Le caractère professionnalisant de la spécialité s'appuie sur un partenariat avec le magazine Supply Chain International ainsi que des entreprises qui accueillent les apprentis. Cette spécialité forme des spécialistes de la gestion de la chaîne logistique (supply chain). La chaîne logistique, qui se décline maintenant dans une économie globalisée, couvre l'ensemble de la logistique en matière d'approvisionnement des marchés. Elle consiste en la circulation de flux physiques de marchandises et des informations associées. Cette spécialité s'appuie sur un socle commun de connaissances situé dans le domaine de l'économie internationale et des connaissances et compétences spécifiques à la gestion de la chaîne logistique à l'international : connaissance des systèmes d'information, des outils d'aide à la décision et de prévision de la demande, connaissance du cadre juridique, mais aussi capacité d'analyse.

- Appréciation :

Cette spécialité était rattachée à une autre mention dans la précédente offre de formation. Elle rejoint la mention *Affaires internationales et développement* selon un dispositif spécial : si elle s'insère dans le parcours *Economie* de la première année du master, l'option *Supply chain* remplace une partie des matières d'économie par des matières de gestion. Son positionnement dans un parcours *Economie* mérite d'être mieux justifié. Cette spécialité est réellement professionnalisante du fait du dispositif de l'apprentissage et de la formation continue qui recrute après validation des acquis professionnels (VAP). Les partenariats professionnels sont nombreux ; en revanche les partenariats académiques sont plus en retrait.

Le nombre de candidatures oscille entre 80 et 100 pour une entrée en M2 et un nombre d'étudiants qui augmente de 24 et 44, ce qui témoigne d'une bonne attractivité. En revanche, le recrutement en M2 est quasi-systématiquement en-dehors de la mention. Les taux de réussite sont en moyenne très proches de 100 %. Les chiffres de l'insertion professionnelle sont aussi très bons, mais sont peu explicités.

L'équipe pédagogique est majoritairement (73 %) composée de professionnels en M2 pour un volume de 400h de cours. Le conseil de perfectionnement est en place et actif. L'évaluation des enseignements par les étudiants est aussi en place.

- Points forts :

- Professionnalisation très marquée de par le mode de recrutement des étudiants et l'ancrage de l'équipe pédagogique dans le monde professionnel.
- Insertion professionnelle très bonne.

- Points faibles :

- Recrutement en M2 quasi-systématiquement en dehors du M1 correspondant et articulation avec le M1.
- Partenariats académiques internationaux.
- L'adossement recherche préconisé par le précédent rapport n'a pas été pris en compte.



## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait dans le futur apprécier l'influence de l'option Supply chain en M1 sur le recrutement d'étudiants en M2.

Le suivi des diplômés pourrait être amélioré.

Il faudrait envisager un rapprochement avec la spécialité MPPBS (*Management des processus de production de biens et services*) de la mention *Management des systèmes d'information* afin d'évaluer les redondances éventuelles des deux spécialités.

La spécialité est adossée à DIAL et au LEDa, mais sans véritable justification. L'adossement recherche devrait être renforcé conformément à la préconisation de la précédente évaluation.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



## Développement durable et organisation

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

Shanghai University - Forecast Institute, Shanghai, Chine

Christ University, Bangalore, Inde

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

*Délocalisation(s) :*

Shanghai University - Forecast Institute, Shanghai, Chine

Christ University, Bangalore, Inde à partir de 2012-2013

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est à finalité professionnelle et proposée en formation continue à des cadres en activité qui sont recrutés au niveau M2 et poursuivent en parallèle leur activité professionnelle. Elle forme les cadres des entreprises, ONG et administrations aux métiers du développement durable en leur donnant une culture générale sur le développement durable située à l'intersection de plusieurs domaines (l'économie, le droit, la gestion et la sociologie) et en développant leur capacité d'analyse.

- Appréciation :

La spécialité a un positionnement original du fait du public visé et de l'existence d'un parcours à Paris et de deux parcours délocalisés réalisés en Chine et en Inde qui ouvre en 2012 2013, tout en maintenant la délivrance du diplôme par l'Université Paris-Dauphine. Les enseignements du S3 des trois parcours sont communs et réalisés en partie par des enseignants de l'Université Paris-Dauphine (UPD) ; les enseignements du S4 sont adaptés aux contextes locaux. Les enseignements sont dispensés sur une période longue (16 à 18 mois). Cette durée est justifiée par le dispositif de la formation continue, mais on ne comprend pas très bien pourquoi elle n'est pas répartie sur les deux années du master. En outre, si les deux semestres totalisent 60 ECTS, les semestres ne comportent pas le même nombre de crédits (30).

L'attractivité de la formation est bonne même si le nombre de candidatures a récemment diminué pour le parcours à Paris. Cette baisse est cependant expliquée par un arbitrage quantité / qualité des candidatures. On relève des incohérences dans les chiffres du suivi du devenir des étudiants : certains taux de réponse à l'enquête sont nuls alors que l'insertion professionnelle est à 100 %.

Les professionnels sont très présents dans l'équipe pédagogique. La présence d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine dans les parcours délocalisés au S4 est assez faible (trois à Shanghai et Bangalore). Le conseil de perfectionnement est de création récente (2012) et son rôle est peu perceptible.

- Points forts :

- Pluridisciplinarité de l'équipe pédagogique.
- Insertion internationale se traduisant par la délocalisation dans deux grands pays émergents.

- Points faibles :

- L'équipe pédagogique de l'UPD est sous représentée dans les parcours délocalisés.
- Nombre de crédits ECTS différents sur les semestres 3 et 4 qui reflètent la durée longue du S4.
- Dispositif de suivi des diplômés en France et dans les parcours délocalisés.



## Recommandations pour l'établissement

Il serait utile de préciser le mode de fonctionnement et renforcer la coordination des trois parcours dans une spécialité qui délivre le même diplôme et renforcer la présence des enseignants-chercheurs de l'UPD dans les parcours délocalisés. L'ouverture du troisième parcours risque de compliquer encore plus le pilotage de la spécialité.

Il faudrait des semestres délivrant 30 ECTS chacun.

Il faudrait améliorer le dispositif de suivi des étudiants. La délocalisation nécessite sans doute l'adaptation du dispositif actuel (APEC) aux parcours délocalisés.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : C



## Mondialisation et responsabilité des organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est à finalité mixte, professionnelle ou recherche et est ouverte en formation initiale. Le socle des connaissances emprunte à plusieurs disciplines : l'économie, la gestion, le droit, la sociologie. Cela se reflète dans la direction de la spécialité qui repose sur deux enseignants-chercheurs l'une en gestion, l'autre en économie. La pluridisciplinarité se reflète également dans l'adossé recherche à plusieurs laboratoires.

Cette spécialité vise à former des cadres amenés à travailler sur la transition écologique dans le contexte de la mondialisation. Elle s'appuie sur une ouverture internationale forte se traduisant par des cours dispensés en anglais dès le semestre 2 et la réalisation d'un séjour d'étude dans une université partenaire au semestre 4 : Académie universitaire de Wallonie - Bruxelles, Christ University, Bangalore, Inde et Tongji University, Shanghai, Chine.

La double finalité se concrétise par l'identification de deux parcours, l'un recherche et l'autre professionnel et la réalisation d'un stage pour le premier et d'un mémoire de recherche pour le second au semestre 4.

- Appréciation :

Le projet pédagogique s'insère bien dans la structure LMD avec un programme des enseignements décrits du premier semestre au dernier ce qui facilite la lecture du programme pédagogique et notamment la compréhension de l'articulation entre le M1 et le M2. Les partenariats académiques internationaux sont bien développés. L'adossé recherche reflète bien la pluridisciplinarité affichée par la spécialité. En revanche, il peut être difficile de distinguer parcours professionnel et recherche au semestre 4. Ils semblent se distinguer par les universités d'accueil des étudiants. Il est aussi difficile de savoir si les étudiants du parcours professionnels ont l'opportunité d'être accueillis en-dehors du milieu académique.

Les informations sur l'origine géographique (principalement en France) et académique des étudiants sont bien renseignées. Les effectifs en M1 et M2 sont stables, même si les chiffres sur les deux dernières années universitaires sont plus faibles en M2. En M2, une majorité d'étudiants viennent du M1 de la mention ce qui est un signe de bonne articulation des deux années du master. Les taux de réussite sont supérieurs à 70 % et les échecs sont bien expliqués et justifiés. Le taux de poursuite en doctorat semble assez instable et il n'est pas précisé si les étudiants bénéficient de contrats doctoraux ce qui est maintenant un élément déterminant de la poursuite en doctorat. Le dispositif de suivi des diplômés semble imparfait : le taux de réponse est parfois de 0 et en même temps il est reporté un taux d'insertion professionnelle supérieur à 80 %. Un suivi plus « informel » donne quelques informations supplémentaires de nature qualitative.

L'équipe pédagogique est principalement constituée d'enseignants-chercheurs ce qui dénote d'une ouverture moyenne sur le monde socio-professionnel. Le conseil de perfectionnement est récent (2011 2012). L'évaluation des enseignements par les étudiants est en place, sans indication sur la prise en compte de l'information ainsi obtenue.

- Points forts :

- Ouverture internationale importante formalisée par plusieurs partenariats permettant des semestres d'étude.
- Articulation des deux années du master très cohérente avec la structure LMD.
- Pluridisciplinarité de l'équipe pédagogique.



- Points faibles :
  - Suivi des diplômés insuffisant et non formalisé.
  - Représentation des enseignants non académiques faible dans une spécialité mixte (20 % du volume horaire).

## Recommandations pour l'établissement

Le dispositif de suivi des étudiants diplômés devrait être amélioré.

Le nombre d'inscrits est en légère baisse. Pour mieux apprécier l'attractivité, il faudrait un suivi des candidatures dans la mention restructurée.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A+
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



## Affaires internationales

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Latre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité créée en 1976 (DESS / Master 212) est à finalité professionnelle et ouverte en formation initiale. Le socle des connaissances enseignées se situe dans les domaines de l'économie, du droit, de la finance et du marketing. Elle est adossée au LEDa (Laboratoire d'Economie de Dauphine) et bénéficie de l'appui de l'équipe CycloPe. La spécialité cible les métiers du commerce / négoce à l'international. Elle bénéficie de nombreux soutiens dans le monde socio-professionnel et est très bien reconnue et s'appuie sur un important réseau d'anciens.

- Appréciation :

Le projet pédagogique s'articule autour de cours d'économie, fiscalité, marketing et droit des affaires internationale et de cours de langues dont deux doivent être maîtrisées. Si un parcours *Affaires internationales*, commun à d'autres spécialités de la mention, existe dès le M1, la spécialité prend tout son sens en deuxième année, ne serait-ce que par le volume important des cours (plus de 760h) et une sélection importante. Le programme des cours qui n'est pas semestrialisé, fait la distinction entre enseignements théoriques et dirigés. Les premiers sont évalués par un contrôle écrit, et les seconds par des épreuves en contrôle continu. Un menu de cours optionnels est aussi proposé aux étudiants.

L'attractivité de la spécialité est très bonne : le nombre de candidatures est 4 à 5 fois celui du nombre d'étudiants admis en M2. La spécialité a très peu recruté dans le passé dans la mention. La création d'un parcours *Affaires internationales* en M1 devrait remédier à ce problème. Les taux de réussite sont supérieurs à 95 % et l'insertion professionnelle très bonne (supérieure à 90 %). Les secteurs dans lesquels s'insèrent les diplômés sont bien identifiés.

L'orientation professionnelle de la spécialité se retrouve dans la composition de l'équipe pédagogique qui fait une large place aux enseignants non académiques (60 % du volume horaire). Le fonctionnement de la spécialité est bien rodé avec notamment un conseil de perfectionnement qui se réunit deux fois l'an. Le niveau des exigences pour une admission en M2 semble très élevé et comprend la réalisation d'un mémoire suivi d'un entretien avec un jury.

- Points forts :

- Formation ancienne et reconnue (Master 212 de l'UPD).
- Excellente insertion professionnelle.
- Partenariats professionnels très forts (parrainage par les Conseillers du Commerce Extérieur).
- Accent mis sur la maîtrise de deux langues étrangères.

- Point faible :

- Pas de relations académiques formelles notamment à l'international.

## Recommandation pour l'établissement

Il faudrait organiser plus clairement sur des semestres les enseignements, articulation M1 et M2.



## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



## Peace studies

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Latre de Tassigny, 78775 Paris cedex 16.

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

*Délocalisation(s) :*

Ecole Normale Supérieure (ENS) Sciences et Lettres, pour certains cours

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité nouvellement créée est à finalité professionnelle. Elle délivre une formation sur la prévention et la gestion des crises, au niveau national ou international. L'approche est pluridisciplinaire comme en atteste la composition de l'équipe pédagogique constituée d'informaticiens, d'économistes, de sociologues, de politistes, de gestionnaires ou de juristes. Ceux-ci appartiennent principalement à l'Université Paris-Dauphine et à l'Ecole Normale Supérieure qui accueillera certains cours, et à des universités étrangères (Università di Pisa, Italia ; Rutgers University, USA ; University of Bradford, UK).

- Appréciation :

L'appréciation est partielle puisqu'il s'agit d'une création et porte principalement sur le projet pédagogique. Le socle des connaissances est situé dans les domaines de l'économie internationale, le droit international, la sociologie et la diplomatie. Il vise aussi à développer les capacités d'analyse et la maîtrise des langues, appuyée sur la collaboration avec l'ENS. L'orientation des étudiants vers la spécialité commence dès le semestre 1, avec le parcours du même nom qui modifie les cours offerts dans le tronc commun. Les contenus des enseignements dispensés aux semestres 3 et 4 sont bien décrits et devraient s'appuyer sur la participation de plusieurs professionnels dont les institutions d'origine sont identifiées.

Peu de précisions sont données sur la politique de stages. L'adossement recherche est identifié au laboratoire LAMSADE notamment en ce qui concerne ses recherches dans le domaine de l'aide à la décision appliquée à la résolution des conflits et la gestion des risques.

- Points forts :

- Partenariats académiques nationaux et internationaux.
- Formation pluridisciplinaire.
- Cohérence de la maquette avec les objectifs.

- Points faibles :

- Pas de professionnels identifiés.
- Pas de conseil de perfectionnement constitué.
- Cohérence du projet avec l'adossement recherche affiché.

## Recommandations pour l'établissement

Il convient de renforcer le projet pédagogique sur le plan de la professionnalisation (équipe pédagogique, politique de stages) et du pilotage (dispositif type 'conseil de perfectionnement'). En ce qui concerne l'adossement recherche, il faudrait mieux expliciter le lien avec les axes du LAMSADE qui peuvent sembler ténus à la lecture.



## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : sans objet
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : B



# Observations de l'établissement

## REPONSE A L'EVALUATION AERES

### MENTION « AFFAIRES INTERNATIONALES ET DEVELOPPEMENT »

Les responsables de la mention et des spécialités ont fait un effort de mise en cohérence de spécialités auparavant proposées dans des mentions différentes autour de la thématique de développement et de l'international. Cet effort se traduit notamment par la création d'un tronc commun dont les cours obligatoires concentrent les compétences dans l'ensemble des disciplines liées aux questions internationales et non pas seulement dans les domaines techniques (économétrie par exemple) et des langues qui sont néanmoins indispensables pour avoir un minimum d'homogénéité dans les prérequis des étudiants. Le tronc commun du Master 1 "AID" comprend les cours suivants : « Anglais », « Econométrie », « Introduction à STATA », « Conférences sur les Organisations Internationales », « Politique internationale », « Mondialisation et Environnement », « Mondialisation des entreprises », « Finance du développement », une deuxième langue et un stage. L'hétérogénéité des volumes horaires des spécialités s'explique en partie par le rôle spécifique que jouent le stage et sa durée dans les différentes spécialités.

Enfin, un Conseil de Perfectionnement opérationnel composé de personnalités scientifiques et internationales et nationales et de professionnels est mis en place pour assurer un pilotage efficace de la mention dans l'évaluation de la mise en œuvre de ses objectifs.

- **Spécialité « Économie internationale et développement »**

Des questionnaires sont envoyés aux étudiants du master à chaque rentrée sur leur situation professionnelle. Il est prévu d'améliorer les outils de communication pour avoir un meilleur taux de retour avec la mobilisation de réseaux internet et des associations d'étudiants.

- **Spécialité « Diagnostic économique international »**

Les enquêtes annuelles de l'APEC sur le Master font apparaître des taux d'accès au premier emploi se situant entre 92 à 100% avec une durée d'accès de 2 à 3 mois en moyenne. La quasi-totalité des étudiants sont recrutés comme cadres, principalement dans les secteurs financiers (banque, assurance) mais aussi les administrations publiques nationales ou internationales, les associations, les cabinets de consultant. Les fonctions occupées se situent majoritairement dans les études socio-économiques et les analyses de projet.

- **Spécialité « Supply Chain international »**

Le changement de dénomination de cette spécialité « Supply Chain international » illustre la volonté de mettre l'accent sur l'internalisation des échanges, la globalisation du commerce et les enjeux des délocalisations qui sont les thèmes actuels et incontournables du Supply Chain Management et qui sont aussi les thématiques de DIAL et du LEDa, ce qui justifie le rattachement cette spécialité à cette mention.

Cette spécialité est très axée sur le monde professionnel avec comme conséquence une très bonne insertion des étudiants, l'association des anciens (Supply Chain Dauphine) mène, tous les ans, une enquête sur le devenir des diplômés.

- **Spécialité « Développement durable et organisations »**

Cette formation, ouverte depuis plus de dix ans à Paris et depuis sept ans à Shanghai s'adresse uniquement à des professionnels. Elle offre d'excellents débouchés dans le champ du développement durable, avec une insertion professionnelle de la quasi-totalité des étudiants dès la sortie de la formation.

- **Spécialité « Mondialisation et responsabilité des organisations »**

La restructuration de la spécialité permet d'introduire une professionnalisation accrue de la formation. L'insertion professionnelle des étudiants s'appuie sur la reconnaissance dans les milieux professionnels, de la qualité du projet pédagogique mais aussi sur la pertinence des stages réalisés par les étudiants.

- **Spécialité « Affaires Internationales »**

La spécialité Master 212 « Affaires internationales » est une spécialité à vocation professionnelle. Elle est très demandée par les étudiants de l'Université Paris Dauphine et hors Dauphine. Elle est régulièrement classée au plus haut niveau des masters et formations de sa spécialité au niveau européen.

L'absence de relations académiques formelles à l'international est assez logique pour un "master pro" dont les cours s'étalent du 1er octobre au 31 Mai.

Les liens étroits avec les grands groupes internationaux français constituent l'une des forces de la Spécialité permettant une excellente insertion professionnelle des diplômés.

## LE PRESIDENT

PARIS, LE 8 JUILLET 2013

Monsieur le Directeur,

Nous remercions vivement l'équipe des experts qui a procédé à l'évaluation de notre offre de formation « Master ». Nous travaillons à intégrer leurs recommandations à l'offre de formation annexée au contrat quinquennal.

### I. REMARQUES GENERALES SUR L'EVALUATION DES FORMATIONS

#### **Une procédure inachevée**

1. Nous déplorons qu'il n'y ait pas eu d'échange avec les experts, à la différence de l'évaluation des centres de recherche et de celle de l'établissement. Alors que l'évaluation doit conduire à améliorer la qualité de l'offre, l'absence de tout échange affaiblit beaucoup la portée de l'exercice.

Une solution intermédiaire consisterait à instaurer une navette permettant aux experts d'adresser leurs questions à l'établissement, avant de poser les évaluations et/ou la notation définitives.

2. Beaucoup de malentendus semblent dus à la confusion entre le bilan et le projet. Ainsi, certaines formations en cours de restructuration restent évaluées en fonction du bilan de l'ancienne formation et non du projet qui vise justement à répondre à des insuffisances, ce qui est contreproductif et contraire aux objectifs affichés par l'AERES elle-même (qui demandait d'indiquer la nature de la demande : renouvellement, restructuration, création, etc.). Il avait été annoncé par ailleurs que les créations devaient être intégrées dans les dossiers mais ne seraient pas évaluées ; or, elles l'ont été (sauf sur le critère de l'insertion, signalé « np »).

#### **Une cohérence parfois discutable**

1. Il n'y a pas toujours de cohérence entre la nature des critiques apportées et la notation : le « tarif » semble variable d'une mention à l'autre ou d'une spécialité à l'autre, ce qui reflète sans doute la diversité des évaluateurs.

Par exemple, la spécialité de Master « Politique générale des organisations » (mention « Management et organisation ») a deux notes B, sur la base de deux points faibles : la répartition des ECTS par semestre et une redondance partielle avec d'autres Masters. Mais les points forts sont d'une toute autre importance : équipe pédagogique de haut niveau, deux chaires d'enseignement et de recherche en appui, adossement recherche de qualité. Quand on met en balance ces deux types d'appréciation, on peut légitimement s'interroger sur la pertinence de la notation.

Autre exemple : dans les masters professionnels, la participation des intervenants professionnels est parfois jugée trop importante, d'autres fois insuffisante, malgré des taux d'encadrement très proches et indépendamment de la qualité des professionnels.

2. Il n'est pas rare qu'un diplôme soit bien noté sur ses résultats (insertion) et mal sur le critère du projet pédagogique et/ou du pilotage. Ce pourrait être l'occasion de se demander comment un projet insuffisant ou un pilotage déficient peuvent conduire à de bons résultats. Il faudrait sans doute admettre que la conformité à un schéma préétabli sur les modes d'organisation rencontre des limites.

3. La mutualisation est fréquemment demandée, mais lorsqu'elle est effectivement pratiquée, elle n'exonère pas du reproche de redondance entre spécialités.

4. Le reproche d'insuffisance d'adossement à la recherche est parfois signalé sans que soit prise clairement en considération la nature même de la formation. La contribution des enseignants (y compris des professionnels) à la recherche, critère objectif, n'est pas vraiment prise en considération.

5. On a parfois l'impression que la difficulté de l'exercice d'évaluation conduit à une sorte de repli sur l'application d'une grille (une « check-list ») censée objectiver le jugement mais qui ne pondère pas l'importance respective de chaque critère.

## **II. SUR LES MASTERS**

Nous retenons de l'évaluation un certain nombre d'enseignements :

- Le défaut de renseignement du dossier reste la première cause de pénalisation par l'expert.
- S'agissant des mentions, les dispositifs d'aide aux étudiants et la qualité de l'insertion sont largement positifs par les experts, en revanche nous sommes interpellés sur les critères du projet pédagogique (cf. infra) et plus encore du pilotage.
- Pour les spécialités, leur nombre et leur diversité rendent vain d'en tirer des conclusions générales.
- Chacune des mentions et spécialités sont invitées à prendre en compte sans délai les points faibles et les recommandations.
- Quant à nos procédures internes concernant l'évaluation d'une part, le pilotage pédagogique d'autre part, elles sont jugées trop informelles. Cela ne signifie pas qu'elles

soient inefficaces, mais il convient de formaliser ces procédures pour les rendre plus visibles.

Comme l'indique notre document de politique de formation remis à l'AERES, notre offre de formation obéit à la construction suivante :

- Les « Masters of science » (quel que soit leur statut juridique) : les deux premiers semestres sont organisés autour d'une « majeure » (la mention), ils débouchent sur une spécialisation au cours des deux derniers semestres. Dans certains Masters, la sélection s'opère dès la première année (« Management » et « Financial Markets » par exemple).
- Les « Masters de spécialité » : largement ouverts à l'entrée directe en M2, ainsi qu'à des étudiants déjà titulaires d'un M2 ou en formation continue, ils sont plutôt tournés vers des secteurs d'activité : le Master de gestion des organisations culturelles, ou celui de management de l'immobilier en sont deux exemples.
- Les MBA : Executive MBA, MBA Ressources humaines, MBA Santé, etc.

Il nous semble que le format de l'évaluation n'est pas pleinement adapté à la prise en compte de cette diversité.

### **Sur le statut des diplômes DGE-DN**

Environ 40 % des formations sont des DGE. La reconnaissance du grade de Master justifie légitimement une évaluation. Néanmoins, alors même que les DGE ont aussi pour fonction d'autoriser des formations spécifiques et innovantes, généralement axées sur des métiers ou des débouchés ciblés, on est en droit de se demander si cette évaluation doit répondre à la même grille d'évaluation que les diplômes nationaux, notamment sur le niveau de sélection (M1 ou M2), la structuration en mention/spécialités, l'intégration M1-M2 quitte à sous-estimer dans l'évaluation générale la qualité de l'encadrement ou l'insertion professionnelle.

### **Sur le rattachement forcé de toute spécialité à une mention**

En imposant le rattachement de tout M2 à une mention comportant un M1, l'AERES exclut de facto les Masters de spécialité sur un an. Il contraint à opérer des rattachements forcés qui pénalisent l'évaluation de la cohérence des mentions. Il a conduit à une appréciation sévère du « projet pédagogique » ou du pilotage des mentions, malgré leur efficacité en termes d'insertion professionnelle.

C'est aussi ce qui a conduit à une notation dégradée et inappropriée de la mention Management et organisation. L'impression de dispersion que peut dégager cette mention au regard de la doctrine a pesé en retour sur l'évaluation de certaines spécialités de cette mention, dont la qualité et l'utilité sont pourtant avérées.

La réalité est que nous offrons des Masters de spécialité au niveau M2, recrutant des étudiants titulaires d'un M1 ou d'un M2, en formation initiale ou continue, attractifs pour les étudiants comme pour les employeurs. Quelle serait la bonne raison d'y renoncer ?

La rigidité de l'approche par Mention est particulièrement inadaptée pour les Masters en formation continue dont les étudiants sont en reprise d'études sur un an.

Plus fondamentalement, cette approche est incohérente avec l'ouverture des M2 à :

- Des étudiants venant de différentes mentions, comme cela semble recommandé. Ainsi, à propos de la spécialité « Management financier de l'entreprise », l'expert note parmi les points faibles : « *spécialité qui n'est actuellement accessible qu'aux étudiants du M1 de la mention* ». Faut-il alors rattacher cette spécialité à plusieurs mentions ?
- Des étudiants internationaux ayant suivi un Bachelor en 4 ans et qui ne reprendront pas un Master en deux ans.

### **Sur l'ouverture des spécialités à des étudiants extérieurs**

La doctrine de la mention est à la source de plusieurs appréciations des experts sur l'insuffisance du nombre d'étudiants en M2 issus du M1 de la mention. Cette appréciation se fonde sur un pourcentage. Or, le caractère de "pyramide inversée" nous permet à la fois d'accueillir en M2 tous nos étudiants de M1 dans leur domaine, même s'ils n'accèdent pas tous à la spécialité ayant leur préférence, et d'accueillir un nombre élevé d'étudiants extérieurs ce qui fait baisser mécaniquement le taux des étudiants issus du M1, sans préjudice pour les étudiants ayant suivi un cursus de Master complet. Un indicateur de type "pourcentage d'étudiants issus de M1 accédant à un M2 de la mention" serait plus pertinent.

Il n'est pas anodin que les textes en vigueur maintiennent une sélection entre le M1 et le M2 et non à l'entrée du M1. Quel en est le sens ?

- Soit il s'agit de fermer la porte du M2 aux « mauvais étudiants » de M1 : ce n'est ni logique de la mention, et ce n'est pas notre choix, ni celle de l'AERES sur laquelle nous sommes évalués.
- Soit il s'agit de laisser ouverte l'entrée des M2 à des candidats extérieurs, et c'est ce que nous pratiquons : cette ouverture est pleinement justifiée par les avantages associés à la constitution d'un public mixte et apprécié par le marché du travail. Mais alors le degré d'ouverture n'est qu'une question de curseur et ne devrait pas être transformé en critère d'évaluation discriminant.

Nous relevons aussi des appréciations paradoxales à ce sujet. Ainsi, pour la spécialité « Economie de la santé », l'expert note parmi les points forts la présence d'un « *effectif et approche pluridisciplinaire* » (donc l'ouverture) et parmi les points faibles l'insuffisance des effectifs en provenance du M1 et de Dauphine. On en déduit qu'il faut « ouvrir », mais pas trop : quelle est la mesure ?

Quant à la spécialité « Economie et gestion des établissements de santé », l'expert se réjouit que *«cette spécialité est la seule à accueillir en majorité des étudiants issus du M1.»*, mais il ajoute que, dans le dossier, *«Il est simplement fait mention que le nombre de candidatures était de 80 lors de la dernière année pour un taux de sélection de 50%. Il est possible de se demander si le vivier d'étudiants est suffisamment important pour une ouverture en formation initiale et par apprentissage.»* D'un côté, on se félicite que le M2 recrute en M1, de l'autre on déplore que le taux de sélectivité ne soit que de 50% : là encore, existe-t-il une jauge ?

Telles sont les observations générales dont nous souhaitons vous faire part.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L Batsch'.

Laurent BATSCH