



HAL
open science

Grade Master - Contrôle, audit, reporting

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un grade master. Grade Master - Contrôle, audit, reporting. 2013, Université Paris-Dauphine. hceres-02029692

HAL Id: hceres-02029692

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029692>

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



Contrôle, audit, reporting

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 : Contrôle, audit, reporting

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MG140006332

Périmètre de la formation

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

Site de Paris Dauphine à Paris et de Saint-Petersbourg.

- Délocalisation(s) :

Délocalisation à l'université FINEC à Saint-Petersbourg (Russie) pour la spécialité *International audit and risk management*.

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

Présentation de la mention

La mention *Comptabilité, audit, reporting* correspond tout d'abord à des formations à vocation principalement comptable (y compris pour l'audit), mais propose aussi des formations plus variées à l'audit (audit des risques par exemple). Enfin le reporting se trouve lié tant au contrôle qu'au pilotage et à la stratégie.

La mention est composée de six spécialités :

- *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA, destinée à former des experts-comptables et cadres financiers et comptables d'entreprise).
- *Conseil et recherche en audit et contrôle* (la formation de CCA mais avec un volet recherche très marqué, forme de futurs enseignants-chercheurs mais aussi des professionnels pour les grands cabinets et grandes entreprises).
- *Contrôle, gouvernance et stratégie* (forme des contrôleurs de gestion de très haut niveau rattachés à direction générale).
- *International audit and risk management* (formation à la gestion des risques, surtout sur un plan international, ce dernier point doit être renforcé par la mixité franco-russe).



- *Pilotage et audit des performances* - IAE (cette spécialité qui fonctionnait à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris est assez proche de la spécialité *Contrôle, gouvernance et stratégie*, mais elle est en formation continue (FC) et en apprentissage uniquement).
- *Stratégie-Pilotage et conduite du changement - E-learning* (également une formation en contrôle de gestion, mais en *e-learning*).

Cette mention comporte une spécialité affichée recherche, les cinq autres étant professionnelles.

Synthèse de l'évaluation

● Appréciation globale :

Cette mention, dans son architecture est nouvelle, même si les spécialités qui la composent ne le sont pas. Cette restructuration a pour origine : les recommandations de l'AERES, le rapprochement de l'Université Paris Dauphine et de l'IAE de Paris. Elle provient donc du rapprochement de plusieurs spécialités d'anciens masters. La spécialité CCA qui, à elle seule, représentait une mention, se voit intégrée dans une mention plus large.

Au niveau de la cohérence de l'ensemble, on voit que ce master reprend deux grands axes : audit et contrôle de gestion.

L'axe audit prend la forme d'audit comptable à travers deux spécialités comptables (CCA et *Conseil et recherche en audit et contrôle*) et une spécialité d'audit liée au risque (*International audit and risk management*).

L'axe contrôle de gestion comprend les spécialités *Contrôle, gouvernance et stratégie*, *Pilotage et audit des performances-IAE*, *Pilotage et conduite du changement -Elearning*. Ces trois spécialités semblent ne se différencier que par leur public-cible (formation initiale-FI, FC, apprentissage...). On se demande si une fusion des trois en une seule spécialité et trois parcours ne rendrait pas la mention plus lisible.

Un souci de mutualisation existe puisque la spécialité CCA et la spécialité recherche ont, en commun, un certain nombre de cours. Le souci de répondre à des besoins différents du public se retrouve dans les possibilités offertes pour une même formation ou des formations propres, de proposer FI, apprentissage ou FC. La préprofessionnalisation est mise en avant grâce à l'alternance, mais aussi grâce aux stages obligatoires.

La maîtrise de l'anglais est favorisée dans toutes les spécialités. Cela va d'une assistance proposée pour passer le TOEIC à une formation totalement enseignée en anglais (*International audit and risk management*).

L'ensemble du master est adossé à une unité mixte de recherche (UMR), c'est un gage de qualité. Toutefois, on constate que si la recherche est très présente dans la spécialité de master recherche, elle est quasiment absente dans les autres spécialités. Le fait de dire que des enseignants-chercheurs participent à ces enseignements ne suffit pas pour parler d'une formation à la recherche. C'est l'axe professionnel qui est souvent privilégié, à travers les interventions des professionnels dans les enseignements des spécialités professionnelles (M2 CCA 38 %, M2 *Contrôle, gouvernance et stratégie* 60 %, *Pilotage-audit des performances* 57 %, *e-learning* 42 %) à l'exception de la spécialité *International audit and risk management* (23 % de professionnels).

Cette mention de master se place dans un environnement national lié au statut de l'université de Dauphine. Sur un plan international, la spécialité délocalisée en Russie et essentiellement russe, permet une ouverture internationale. On ne peut pas préjuger des résultats de cette modification, mais cette ouverture devrait avoir un effet positif sur le master.

L'insertion professionnelle est, dans l'ensemble des spécialités qui ont répondu, excellente.

	Taux moyen d'insertion pro %	Taux de réussite fin M2
CCA	95	96
Recherche	100	75
Contrôle, gouvernance, stratégie	98	97
Pilotage audit des performances	88	92



L'équipe pédagogique de ce master est cohérente. Le responsable de la mention est, lui-même responsable d'une spécialité. La mention se structure autour de deux axes. Toutes les spécialités disposent d'un conseil de perfectionnement ; l'organisation des jurys répond aux règles habituelles. L'évaluation des enseignements a lieu. Les fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) sont correctement remplies. On regrettera néanmoins que :

- deux spécialités *International audit and risk management* et *E-learning* n'aient pas renseigné totalement les tableaux d'indicateurs ; leurs particularités (enseignement à distance et délocalisation) expliquent sans doute cela ;
 - la spécialité de l'IAE de Paris *Pilotage et audit des performances* n'ait pas fait l'objet d'une réflexion plus approfondie concernant son intégration dans la mention.
- Points forts :
 - Très bon taux d'insertion professionnelle.
 - Très bon taux de réussite aux examens.
 - Cohérence globale des axes audit et contrôle au sein de la mention.
 - Points faibles :
 - La redondance apparente des trois spécialités axées sur le contrôle de gestion.
 - Faible diffusion de la recherche dans les spécialités professionnelles.
 - Faible intégration de la spécialité venant de l'IAE.

Recommandations pour l'établissement

Le contenu et les objectifs de la spécialité *Pilotage et conduite du changement - Elearning* devraient être revus.

L'équipe devrait travailler sur l'intégration à terme des trois spécialités liées au contrôle de gestion.

La perspective recherche pourrait être renforcée dans les spécialités professionnelles.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- 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

Comptabilité, contrôle, audit

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Dauphine, Paris.

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité CCA prépare aux métiers de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes, ainsi qu'aux carrières dans les directions comptables et financières. Cette spécialité donne des équivalences avec le cursus de l'expertise comptable (Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion -DSCG), ce qui explique le parcours « cylindré » de cette formation.

- Appréciation :

Très relié à des métiers précis, notamment l'expertise comptable, le contenu des enseignements de cette spécialité est assez standardisé car proche du contenu du DSCG pour obtenir des équivalences. Très professionnel, elle comporte néanmoins un enseignement en recherche (initiation) qui est sans doute trop réduit. Un stage est obligatoire mais les étudiants peuvent aussi être en apprentissage ou en formation continue.

Les étudiants sont embauchés à plus de 95 % dès leur sortie.

Le rapport enseignants-chercheurs/professionnels (58/42) est équilibré. L'existence de notes éliminatoires (obligation d'avoir plus de 08/20 dans chaque unité d'enseignement -UE) et d'avoir la moyenne au stage garantissent une acquisition des connaissances sans lacune. Les règles d'examen correspondent aux canons habituels.

- Points forts :
 - Un adossement très fort à la profession comptable.
 - Des équivalences DSCG.

Recommandation pour l'établissement

La spécialité semble bien équilibrée. Une seule suggestion : augmenter légèrement le nombre d'heures en recherche, six heures c'est peu (Voir avec la spécialité recherche).

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



Conseil et recherche en audit et contrôle

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Dauphine, Paris.

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 recherche répond à deux besoins : celui de préparer à la recherche de futurs enseignants-chercheurs en comptabilité (domaine pauvre en candidats) et celui de préparer des futurs professionnels à traiter de questions conceptuelles dans les grands cabinets de conseil et les sociétés transnationales. Seulement un peu moins de 20 % des effectifs poursuit en doctorat.

- Appréciation :

Cette spécialité répond à un besoin, même si le nombre de candidats est faible. En effet, peu d'étudiants sont prêts à embrasser la carrière d'enseignants-chercheur, dans le domaine de la comptabilité - audit, compte tenu de l'attractivité du monde professionnel (évolution rapide de carrière, meilleure rémunération). L'attractivité recherche reste donc limitée, mais c'est un problème général que l'on connaît dans toute la France. Cette spécialité réussit néanmoins à être attractive grâce aux cours de CCA que peuvent suivre les étudiants et à l'adossement à un laboratoire de qualité (UMR Dauphine Recherches en Management). Cette spécialité attire des étudiants étrangers. Un accord est passé avec l'Ecole Normale Supérieure (ENS) Cachan.

Les règles pédagogiques assurent de manière classique la qualité des enseignements et du contrôle de leur acquisition (évaluation des enseignements, notes éliminatoires, existence de stage...). Le taux de réussite aux examens est légèrement inférieur à celui des autres spécialités.

- Points forts :

- Répond à des besoins (très bon taux d'insertion à la sortie).
- Bénéficie de la renommée de Dauphine pour attirer de futurs enseignants-chercheurs.

- Point faible :

- Cela reste une spécialité CCA avec substitution de quelques cours de recherche (84 h) à des cours de contrôle ou audit classiques.

Recommandations pour l'établissement

Éventuellement, il faudrait imaginer une spécialité CCA avec un parcours professionnel et un parcours recherche. En matière d'équivalence DSCG, on peut supposer qu'il suffirait de demander l'équivalence pour le seul parcours professionnel. (Sauf à considérer que les mots audit et contrôle renvoient à la fois à la spécialité CCA et à la spécialité *Contrôle gouvernance et stratégie*.)

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



Contrôle, gouvernance et stratégie

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Dauphine, Paris.

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit d'une formation au contrôle de gestion avec un accent mis sur l'aspect recherche (64 h de cours commun avec la spécialité *Conseil et recherche en audit et contrôle*). On veut former des cadres supérieurs en contrôle capables d'assister une direction générale de grande entreprise. Cette formation fonctionne essentiellement en formation initiale (FI).

- Appréciation :

Cette spécialité professionnalisante, qui a mis l'accent sur la recherche, a un peu délaissé les options en alternance, c'est la Formation Initiale qui est privilégiée. Elle ne concerne que trois ou quatre étudiants par an en formation continue. Elle reste peu tournée vers l'international (TOEIC uniquement).

Cette spécialité bénéficie sans doute d'un très bon taux d'insertion à la sortie, mais on ne dispose pas de statistiques depuis 2008-2009.

Les règles pédagogiques assurent de manière classique la qualité des enseignements et du contrôle de leur acquisition (évaluation des enseignements, notes éliminatoires, existence de stage...).

- Points forts :

- Formation de haut niveau avec des professionnels de qualité, des chercheurs renommés.
- Liens étroits avec la DFCG (Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion).

- Points faibles :

- Pas d'alternance.
- Données d'insertion anciennes.
- Pas de synergie avec la spécialité *Pilotage et audit des performances* de l'IAE.

Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait d'envisager l'ouverture en alternance.

Il faudrait réfléchir à une meilleure articulation, voire un rapprochement avec la spécialité *Audit et contrôle des performances*.

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



International audit and risk management

- Périmètre de la spécialité :

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

Paris (université Dauphine) et Saint-Pétersbourg (Université FINEC).

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

Délocalisation(s) :

Saint-Pétersbourg (Université FINEC).

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité initialement à Saint-Pétersbourg, devient une spécialité où les cours ont lieu à la fois à Paris et Saint-Pétersbourg. Des étudiants français et russes y sont accueillis. Tous les cours sont en anglais. Cette spécialité est focalisée sur la gestion des risques.

- Appréciation :

Cette formation qui est jusqu'à présent une délocalisation (formation mise sur pied avec le concours du ministère des affaires étrangères) doit devenir une formation mixte avec cours en France et en Russie. Elle vise à répondre à une demande d'étudiants de première année (M1) Dauphine désireux d'avoir une formation en audit et gestion des risques tant au plan national qu'international.

Les effectifs qui sont actuellement d'une quinzaine d'étudiants russes devraient doubler (15 russes, 15 français). Actuellement le taux d'insertion est de 100 %. On peut espérer un taux de placement comparable pour les futurs étudiants étrangers compte tenu de la spécificité de la formation.

Il a été tenu compte des recommandations de l'AERES pour avoir un pilotage de la spécialité par une seule personne (besoin de cohérence).

- Points forts :

- Son originalité.
- Son ouverture internationale.

- Points faibles :

- L'incertitude concernant les effectifs futurs.
- Pas de réflexion sur la manière de gérer des cohortes mixtes franco-russes.

Recommandation pour l'établissement

Il serait souhaitable d'introduire des cours de français pour les étudiants russes.

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



Pilotage et audit des performances- IAE

- Périmètre de la spécialité :

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

Préparation à l'IAE de Paris.

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, qui peut se faire, soit en formation continue (FC) soit en apprentissage (cela correspond à deux parcours différents) prépare au contrôle de gestion et à l'audit dans des grands cabinets ou des entreprises transnationales.

Elle n'est pas très éloignée de la spécialité *Contrôle, gouvernance et stratégie* mais s'adresse à un autre public (FC).

- Appréciation :

Le public auquel s'adresse cette formation (FC et apprentissage) peut expliquer que cette formation soit peu tournée vers l'international (juste un séminaire international pour les apprentis). Des compétences transversales sont tout de même acquises (anglais, informatique).

Le taux d'insertion des apprentis est autour des 90 %. En FC, il n'y a pas d'informations ce qui laisse supposer que les personnes en FC seraient déjà titulaires d'un emploi (quid des demandeurs d'emploi ?).

Le corps enseignant est composé majoritairement de professionnels (57 %). Les modalités de contrôle des enseignements et des évaluations répondent aux canons habituels.

- Point fort :
 - Répond aux besoins d'un public spécifique (la FC).
- Point faible :
 - Ressemblance avec *Contrôle, gouvernance et stratégie*.

Recommandation pour l'établissement

Il pourrait être intéressant de réfléchir à un rapprochement avec la spécialité *Contrôle, gouvernance et stratégie*.

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



Stratégie, pilotage et conduite du changement - Elearning

- Périmètre de la spécialité :

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

Dauphine mais de la formation à distance.

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La formation *Elearning* veut donner une formation polyvalente en stratégie, pilotage et maîtrise des processus de changement. Travaillant à distance, l'étudiant a un référent. Deux modules sur six sont accompagnés d'un présentiel qui représente au total huit jours. L'intention des responsables de cette spécialité est, à terme, de ne plus avoir du tout de présentiel afin de rendre cette formation à distance totalement accessible à l'étranger.

- Appréciation :

Cette formation encore jeune (elle a commencé en 2011-2012) ne permet pas d'avoir de recul quant à son attractivité. L'insertion paraît difficile à évaluer (il n'y a pas de stage la facilitant). La formation proposée reste assez généraliste, on ne voit pas très bien comment elle se positionne sur le marché, ce n'est pas une déclinaison du Master administration des entreprises (MAE) (la double compétence), ce n'est pas non plus une formation hyper spécialisée.

Il semble qu'actuellement cette formation va avoir d'abord comme intérêt de permettre à des étudiants d'autres spécialités de venir faire leur marché pour se remettre à niveau dans certains domaines. Il y a également la possibilité, si l'on n'a pas de Bac + 4, de faire une VAE si plus de huit ans d'expérience.

Le système d'examen repose sur un QCM qui correspond à 50 % de la note et à un examen terminal en présentiel pour 50 %.

- Point fort :

- *E-learning.*

- Points faibles :

- Public mal ciblé.
- Pas de véritable adossement tant professionnel que recherche.

Recommandations pour l'établissement

Il semblerait nécessaire d'affiner le positionnement de la formation, notamment en termes de publics et de métiers ciblés.

Le renforcement de l'adossement aux milieux socio-économiques serait à envisager.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : C
- 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 « CONTROLE, AUDIT, REPORTING »

- **Spécialité « Contrôle, gouvernance et stratégies »**

La dimension internationale est prise en compte grâce à 120 heures de cours en anglais et la préparation au CIMA.

- **Spécialité « Internal audit et risk management »**

- Les déplacements des étudiants russes à Paris se font depuis de nombreuses années et la logistique, comme la pédagogie, est maîtrisée. Les étudiants français à Saint-Petersbourg bénéficient d'un logement étudiant. Les deux universités se sont accordées sur un nombre maximum de 50 étudiants par promotion afin de conserver l'efficacité des formations en petits groupes.

- Des cours de français à l'intention des étudiants russes est inscrite dans le contrat pédagogique entre Paris-Dauphine et Finec. Depuis 20 ans, tous les étudiants russes bénéficient ainsi d'une formation d'un an en langue française durant leur formation.

- **Spécialité « Stratégie, Pilotage et conduite du changement e-learning »**

Ce programme est conçu pour permettre à des cadres à haut potentiel de maîtriser les compétences nécessaires pour évoluer dans leur carrière.

Elle leur permet notamment de développer une vision globale de l'entreprise et de s'approprier les méthodes de pilotage stratégique dans un contexte mondialisé.

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