HAL
open science

Grade Master - Magistère banque, finance, assurance

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un grade master. Grade Master - Magistère banque, finance, assurance. 2018, Université Paris-Dauphine. hceres-02029695

HAL Id: hceres-02029695

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029695

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 formations Sciences des organisations et de la décision

Université Paris-Dauphine

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] :

Pascal Barneto, Christophe Guettier, co-présidents

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

PRÉSENTATION

Le champ pluridisciplinaire *Sciences des organisations et de la décision* de l'Université Paris-Dauphine (université qui a le statut de Grand Établissement) regroupe l'ensemble des diplômes de l'Université. Ceux-ci relèvent des disciplines droit-économie-gestion, mathématiques, informatique et journalisme.

Ainsi, l'Université Paris-Dauphine propose une organisation de ses formations en quatre départements :

- Département des licences en sciences des organisations (LSO) qui délivre quatre grades de licence avec les mentions : *Droit ; Économie appliquée ; Gestion* ; *Sciences sociales*.
- Département des masters en sciences des organisations (MSO) qui délivre six mentions de master : *Action publique et régulations sociales ; Droit ; Économie et gestion de la santé ; Innovation, réseaux, numérique ; Management des systèmes d'information ; Comptabilité, contrôle, audit* ; et 13 mentions grades de master : *Affaires internationales et développement ; Contrôle, audit, reporting ; Économie et ingénierie financière ; Finance ; Gestion de patrimoine et banque privée ; Magistère banque, finance, assurance ; Management des processus de production de biens et services ; Management des ressources humaines ; Management des télécoms et des médias ; Management général ; Management international ; Management stratégique et conseil ; Marketing et stratégie*.
- Département de mathématiques et informatique pour la décision des organisations (MIDO) qui délivre deux grades de licence et deux masters *Mathématiques appliquées* et *Informatique des organisations* (pour les deux cycles).
- L'institut pratique du journalisme (IPJ) qui délivre un grade de master *Journalisme* inscrit à la convention collective nationale des journalistes.

Les diplômes d'université s'adressant à un public de professionnels, sont gérés par le département d'éducation permanente qui constitue un service commun de l'Université.

L'Université Paris-Dauphine dispose également d'une école doctorale unique s'inscrivant dans le champ *Sciences des organisations et de la décision* qui propose cinq programmes doctoraux disciplinaires en mathématiques, informatique, économie, gestion et sciences sociales. En outre, l'Université inscrit sa politique de formation au sein de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Paris Sciences et Lettres (PSL) *Research University* ; ce qui lui permet d'affirmer son approche pluridisciplinaire des organisations, de la décision et du management tant en France qu'à l'étranger. Avec six centres de recherche (le centre de recherche en mathématiques de la décision (CEREMADE) ; le centre de recherche Droit Dauphine (Cr2D) ; Dauphine recherches en management (DRM) ; l'institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO) ; le laboratoire d'analyse et modélisation des systèmes pour l'aide à la décision (LAMSADE) ; le laboratoire d'économie de Dauphine (LEDa)), l'Université Paris-Dauphine représente en juin 2017 un vivier de 279 enseignants-chercheurs (EC) et 65 chercheurs, auxquels s'ajoutent 338 étudiants inscrits en thèse.

Ainsi, sur la période 2014-2018, le portefeuille de formations est constitué de six mentions de licence (diplômes d'établissement conférant le grade de licence à partir de la rentrée 2015), 22 mentions de master (8 diplômes nationaux et 14 diplômes d'établissement conférant le grade de master) se déclinant en plus de 80 parcours de deuxième année de master (M2) et enfin, cinq programmes doctoraux. Sont inscrits à Paris-Dauphine 9 971 étudiants en 2016/2017, hors étudiants en échange et en année de césure, dont 7 931 en formation initiale et 2 040 en formation continue.

La politique de formation de l'Université Paris-Dauphine s'articule autour de deux axes prioritaires :

- L'internationalisation des formations qui se matérialise par une mobilité étudiante, par des stages à l'international, par le développement d'*English Tracks* et de programmes destinés aux étudiants internationaux (*International Business and NCT Projects* ; *Financial Markets*, Développement durable et organisations, etc.) - et par la participation à l'Alliance SIGMA (*societal impact and global management)* - qui réunit des universités partageant les mêmes objectifs scientifiques et pédagogiques. L'offre de formation regroupe ainsi des programmes dont le contenu est centré sur l'international (troisième année de licence (L3) *Économie internationale et développement*, première

année de master (M1) *International business*, M2 *Management interculturel,* M2 *Diagnostic économique international*, M2 *Affaires internationales*, M2 *Développement durable et organisations*, M2 *Droit européen et international des affaires*, etc.) ou incluant un semestre ou année d'expérience internationale (M2 *Développement durable et responsabilités des organisations*, M2 *Banque, finance, assurance*). Les stages à l'étranger constituent 16 % du total des stages du département LSO et 5 % des stages du département MSO. L'intégration de l'année de césure dans le master permet aux étudiants d'avoir une expérience en entreprise et pour 15 % d'entre eux de la mener à l'international.

L'Université Paris-Dauphine étend ses activités à l'international par l'implantation de campus ou de centres à l'étranger (Casablanca, Londres, Madrid, Tunis) avec deux objectifs :

- Le premier objectif est de renforcer une présence au sein de la francophonie (Casablanca avec l'ouverture de programmes en formation continue et Tunis avec des diplômes de licence et master délocalisés).
- Le second objectif est de proposer une circulation au sein des capitales européennes aux étudiants de licence. Cette initiative - baptisée *global bachelor Dauphine* (GBD) - est en cours de déploiement.

Engagée dans le développement de différents types de programmes avec des partenaires étrangers, l'Université Paris-Dauphine propose :

- 300 conventions pour la mobilité entrante.
- 4 « *joint programmes* ».
- 18 doubles diplômes.
- 28 diplômes délocalisés.

- L'innovation pédagogique qui consiste à faire évoluer les contenus pédagogiques, les modalités d'apprentissage et à développer la pédagogie numérique. Une réforme importante de la licence a débuté en 2014 afin de favoriser une meilleure progression dans les apprentissages théoriques, consolider et renouveler les modalités de tutorat, renforcer le dialogue entre les différents blocs de matières, développer l'apprentissage des langues vivantes, élargir l'offre d'enseignements d'ouverture et de culture générale, proposer un dispositif de développement personnel et professionnel des étudiants intitulé « *soft skills* ». L'innovation passe également par l'utilisation d'outils digitaux dans les enseignements, avec les *small private online course* (SPOC) et les *massive open online course* (MOOC) et avec la création d'un *Center for teaching excellence.*

AVIS GLOBAL

A propos du potentiel d'affichage stratégique, l'Université Paris-Dauphine propose des formations de très grande qualité qui sont accueillies très favorablement par le monde professionnel comme le confirment de nombreux indicateurs tels que les taux de réussite, les taux d'insertion professionnelle ou encore, le salaire moyen à l'entrée dans la vie professionnelle, qui sont sensiblement supérieurs à ceux constatés pour d'autres établissements concurrents. La réputation de l'établissement Paris-Dauphine en matière d'excellence n'est plus à faire.

Néanmoins, il paraît indispensable de mieux préciser le positionnement des formations de l'Université Paris-Dauphine dans PSL et dans son environnement local, régional, national voire, international. Il est souvent fait état d'un manque d'information, d'analyse et de données concernant les formations concurrentes mais aussi, concernant les forces et les faiblesses des universités partenaires. Des précisions s'imposent à ce sujet dans les dossiers transmis.

Aussi surprenant que cela puisse paraître (avec pourtant plus de 300 étudiants inscrits en thèse), les modalités de formation à et par la recherche au niveau de l'ensemble des masters sont insuffisamment développées, voire absentes dans quelques cas. Il pourrait être envisageable d'accompagner les étudiants désireux de poursuivre en doctorat ou de susciter des vocations en intégrant des enseignements/modules de formation par la recherche et cela, dès le niveau M1, pour toutes les formations. L'organisation d'échanges entre anciens diplômés ayant poursuivi en doctorat et étudiants pourrait également aller en ce sens.

Concernant la politique de formation, l'offre globale de formation proposée à l'intérieur du champ *Sciences des organisations et de la décision* de l'Université Paris-Dauphine est relativement cohérente, pertinente et bien positionnée au niveau national et international même si des interrogations subsistent à deux niveaux :

- D'une part, les formations en sciences des organisations et de la décision englobent l'IPJ ; ce qui conduit à des interrogations quant à la lisibilité de la spécialisation de l'Université Paris-Dauphine, et mériterait d'être mieux précisé afin de trouver une justification plus cohérente à l'intégration de cet institut.
- D'autre part, au niveau du premier cycle de la licence en sciences des organisations (*Droit, Economie appliquée, Gestion et Sciences sociales*), un déséquilibre sur les effectifs étudiants peut apparaître entre les différentes mentions ; ce qui n'est pas sans rapport avec l'offre en masters assise essentiellement sur les champs disciplinaires des sciences économiques et des sciences de gestion. Plus d'explications fournies dans le dossier sur une meilleure articulation entre les deux cycles auraient été les bienvenues au niveau de l'établissement.

Sur le plan de la pertinence et de la cohérence de l'ensemble, la grande diversité des parcours proposés au niveau des mentions de masters et des grades de masters permet aux étudiants d'acquérir une spécialisation forte mais progressive tant au niveau des connaissances que des compétences, et cela de la première année de licence à la sortie au niveau M2. Pratiquement toutes les formations bénéficient d'un ancrage solide dans le domaine des sciences des organisations et de la décision et sont reconnues unanimement par les milieux professionnels avec lesquels elles entretiennent des liens constants et étroits. C'est notamment le cas de la mention *Finance* qui a une lisibilité nationale et internationale, adossée à des chaires renommées, de la mention *Mathématiques appliquées* avec son corps professoral intégrant une médaille Fields et de la mention *Comptabilité, contrôle, audit* (CCA) qui a tissé des partenariats avec les plus grands cabinets d'audit de la place parisienne.

Concernant la capacité de coordination et/ou de mutualisations, les équipes pédagogiques sont étoffées et bien identifiées autour d'EC réputés qui sont tous membres des unités de recherche de l'établissement. Si au niveau master, les équipes sont solides ; il paraîtrait nécessaire de renforcer les équipes par des EC confirmés au niveau de la licence. Par ailleurs, les professionnels sont présents dans toutes les formations et sont impliqués de manière significative.

En revanche, on relève l'absence de conseils de perfectionnement (master *Management des systèmes d'information ;* grade de master *Gestion de patrimoine et banque privée* ; etc.) et/ou l'absence d'étudiants dans la plupart de ces conseils (le grade de master *Management des processus de production de biens et services* (MPPBS) *; Magistère banque, finance, assurance* ; etc.). Le pilotage des formations est organisé de manière assez différente selon les diplômes : très structuré dans certaines formations, il est en revanche beaucoup plus diffus dans d'autres et notamment, au sein des licences. De manière globale, il conviendrait d'être plus clair et précis dans l'exposé des modalités du pilotage des formations.

Enfin, il a souvent été observé à travers la lecture des dossiers, un manque d'information sur les mutualisations des enseignements au niveau du cycle licence.

ANALYSE DÉTAILLÉE

Au sujet de la finalité des formations, en règle générale, la finalité professionnelle des diplômes et les compétences visées sont clairement définies pour l'ensemble des formations. Ces dernières poursuivent des objectifs en adéquation avec le marché du travail qui sont complémentaires et cela, même si elles sont hyperspécialisées (parcours *Gestion d'actifs* du grade de master *Finance* et du grade de master *Gestion de patrimoine et banque privée).*

Les objectifs scientifiques et professionnels de l'ensemble des formations (licence et master) sont clairement explicités, tant en termes de connaissances qu'en termes de compétences à acquérir, à l'exception du grade de master *Finance*. Pour ce dernier, les objectifs de la formation sont clairs pour le M1 (découverte), mais mériteraient quelques approfondissements pour le M2. En effet, sur les 11 parcours du M2 *Finance*, certains ne se distinguent pas suffisamment des autres ; ce qui rend peu lisible l'architecture de la formation et les choix que doivent opérer les étudiants. De même, le master *Innovation, réseaux, numérique*, ne précise pas suffisamment les métiers que le diplôme permet d'exercer.

Les deux grades de licences (*Économie appliquée* et *Gestion*) conduisent naturellement aux différents masters offerts par l'Université Paris-Dauphine. Au niveau du grade de master, les débouchés professionnels sont réels et cohérents avec les objectifs des formations. Les différents métiers visés sont clairement ciblés. Par exemple, pour le master *Finance*, l'enquête confirme l'adéquation entre les métiers ou fonctions occupés et les contenus de la formation, et le niveau des emplois obtenus correspond également au niveau du diplôme.

Concernant les délocalisations, le contenu du dossier du master *Économie et gestion de la santé* ne donne pas d'informations sur ce point alors que, *a contrario*, la délocalisation sur Tunis du grade de master *Finance* et la délocalisation du master *Management des systèmes d'information* à Casablanca sont expliquées clairement.

A propos du positionnement dans l'environnement, trois éléments positifs marquent avant tout le positionnement de l'Université Paris-Dauphine :

- Le rattachement systématique et valorisé aux laboratoires de recherche. Chaque formation valorise en effet l'adossement à une ou plusieurs équipes de recherche grâce à l'intervention des EC (cas des liens forts entre les thématiques d'enseignements et les activités de recherche de la licence *Économie appliquée).*
- La valorisation de la transdisciplinarité pour les formations concernées. Le positionnement par rapport aux autres disciplines et autres mentions est souvent développé pour mettre en avant la transdisciplinarité de la formation (à l'image du master *Management des systèmes d'information* et du grade de master *Management général*).
- La mise en œuvre de partenariats multiples par leurs formes, leurs diversités et leurs impacts sur les formations et les étudiants. Les parties prenantes de ces partenariats sont tout à la fois, des acteurs économiques, des universités françaises ou étrangères, des fédérations ou bien encore, des associations professionnelles. Le grade de master *Management des ressources humaines* fait ainsi preuve d'une grande proximité avec le monde économique grâce à de nombreux partenariats qui se concrétisent ensuite sous la forme d'interventions, de forums, d'organisation de la formation en apprentissage …

Néanmoins, trois remarques peuvent être également formulées :

- Le positionnement au sein de la ComUE PSL n'est presque jamais présenté (à l'exception du grade de licence *Gestion* et du grade de master *Affaires internationales et développement*). On regrette ce niveau d'analyse qui permettrait de mieux comprendre le positionnement des formations dans l'environnement régional.
- Les positionnements par rapport à l'environnement national et régional ne sont pas systématiquement détaillés (à l'image du grade de master *Marketing et stratégie*) ne permettant pas d'appréhender les éléments différenciants de la formation ou les caractéristiques fortes de l'environnement immédiat.
- Il est souvent constaté un manque d'information, d'analyse et de données concernant les délocalisations et les universités partenaires (comme pour le master CCA). L'articulation avec les activités et les partenaires manque ainsi de lisibilité (comme pour le master *Finance* pour lequel le nombre d'étudiants profitant des échanges du réseau n'est pas mentionné). Par ailleurs, les éléments d'appréciation font défaut en ce qui concerne plusieurs doubles diplômes (Universidad Autonoma de Madrid (Espagne), Université de Rome et Université de Pise (Italie), Université St Joseph de Beyrouth (Liban)).

L'organisation pédagogique des formations examinées répond à une spécialisation progressive des étudiants accompagnée d'un caractère très professionnalisant (même si on note une absence de référence aux fiches du répertoire national des certifications professionnelles), à une variété de parcours et de modalités d'enseignement (formation initiale, formation continue, etc.), à un dynamisme en matière d'innovations pédagogiques et à une internationalisation conséquente des formations. Plusieurs éléments méritent d'être soulignés.

- Le Dauphine *Career Center* propose un accompagnement des étudiants dans la recherche de stages ou d'emplois ; le choix d'une unité d'enseignement pour aider les étudiants à construire leur projet professionnel est également offert dans certaines formations (grade de master *Affaires internationales et développement*), ainsi que la mise en place d'entretiens de développement de carrière (grade de master *Management général*) ou l'organisation de conférences métiers. Ces dispositifs n'étant pas mentionnés systématiquement dans les dossiers, on ignore cependant s'ils sont accessibles aux étudiants de toutes les formations. Des dispositifs de *coaching* et de monitorat sont aussi intégrés à certaines formations (grade de master *Management des ressources humaines*).

- La grande majorité des formations démontre une implication certaine dans le numérique et les innovations pédagogiques. De nombreux outils sont mobilisés. Cela va des *serious games*, aux simulations de salle de marché dans le cadre des solutions proposées par Bloomberg en passant par la création de MOOC. Des voyages d'étude sont également proposés dans certaines formations. Des systèmes de classe inversée et de travail en équipe sont aussi développés. La plupart des formations font preuve de dynamisme en termes d'innovation pédagogique et dans leur utilisation des outils numériques.
- Les langues, en général, et l'anglais en particulier, occupent une place importante dans les différents cursus de formation et la dimension internationale est globalement satisfaisante. L'enseignement en anglais (cours de spécialités en anglais) est présent surtout à partir du niveau master, et les étudiants sont incités à passer le *Test of english for international communication* (TOEIC) - l'obtention d'un score minimal est ainsi nécessaire pour valider le grade de master *Marketing et stratégie*. Le parcours *Peace study* rend obligatoire le choix d'une deuxième langue vivante (grade de master *Affaires internationales et développement*), mais il n'est pas toujours mentionné si, dans d'autres parcours, une deuxième langue vivante est proposée.
- Les étudiants sont incités à effectuer des séjours à l'étranger, dans le cadre de stage ou d'année de césure. Afin d'encourager la mobilité des étudiants, des échanges avec des universités partenaires sont proposés, ainsi que des doubles diplômes même s'ils ne sont pas majoritaires. Néanmoins, le manque d'information sur les implantations de Paris-Dauphine à l'étranger et sur les relations nouées à ce jour avec les partenaires étrangers (doubles diplômes ou diplômes délocalisés) limite l'analyse qui peut être faite de ces partenariats.
- La place de la recherche dans les formations est globalement peu mise en avant. Elle est bien présentée à travers un adossement à un laboratoire dans la partie « pilotage » mais est peu détaillée dans la partie « organisation pédagogique » (dans six mentions, il n'y a aucune mention de la recherche).
- Classiquement, des aménagements d'études sont prévus dans toutes les formations afin de tenir compte de la spécificité dans laquelle peuvent se trouver certains étudiants (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, artistes, entrepreneurs).
- L'apprentissage est institué uniquement dans une licence mais est présent dans la plupart des masters.
- Si la professionnalisation des études est au cœur de toutes les formations du champ et prend des formes très variées (présence de professionnels dans les équipes pédagogiques, stages, pratique de l'apprentissage, accompagnement à la création d'entreprise dans le cadre des programmes *D-Start* et *D-Incubator*), on peut toutefois regretter que cette logique de professionnalisation ne conduise pas à une généralisation du stage obligatoire, au moins en fin de parcours (licences *Mathématiques appliquées* et *Sciences sociales*, masters *Action publique et régulations sociales* et *Droit*).

Le pilotage des formations est plutôt bien structuré à l'Université Paris-Dauphine. Globalement, les équipes pédagogiques sont clairement identifiées, nombreuses, et diversifiées. Elles mixent d'une part, enseignants, EC, doctorants et attachés temporaires d'enseignement et de recherche, et d'autre part, professionnels vacataires ou professionnels associés à temps partiel. La responsabilité des formations est confiée très majoritairement à des EC de l'établissement. Cependant, quelques points méritent des précisions.

- Les modalités de pilotage reposent en partie sur l'existence d'un comité de pilotage et d'un conseil de perfectionnement (inexistant dans certaines formations : master *Management des systèmes d'information*, grade de master *Gestion de patrimoine et banque privée*), composés de représentants pédagogiques, parfois d'administratifs et de professionnels, avec des fréquences de réunions variables selon les formations (semestrielle/annuelle). En revanche, on constate un manque, voire une absence, de représentants étudiants dans ces conseils. Quant à l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants (peu de renseignements sont fournis à ce sujet), elle apparaît propre à chacune des formations, tant dans la façon de faire que dans la fréquence.
- Peu d'informations sont communiquées de façon détaillée sur le suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences, la différence entre les deux est parfois absente. Même si pour certaines formations, un contrat pédagogique signé par chaque étudiant existe (grade de master *Contrôle, audit, reporting*), relatant les modalités d'évaluation des connaissances et compétences, on ignore si ce contrat est commun à toutes les formations.

- Au niveau de la sélection en licence, les dossiers ne précisent pas clairement comment elle est organisée et sur quels critères elle s'opère. Au niveau master, et à l'exception de quelques formations comme le grade de master MPPBS, les dossiers ne comportent pas non plus d'éléments sur les modalités et critères de recrutement.

A propos des résultats, dans l'ensemble, le champ *Sciences des organisations et de la décision* de l'Université Paris-Dauphine propose une variété intéressante de formations de très haut niveau, déployant un spectre important de métiers ciblés ou de compétences clés. Plusieurs points liés aux résultats ressortent de l'offre de formation :

- Peu d'informations sont fournies sur le taux de recrutement par rapport à la demande, l'origine des étudiants. L'Université Paris-Dauphine a entamé une politique de diversification des profils étudiants (diversification sociale, géographique et « des talents »). Le programme « égalité des chances » figure parmi les initiatives à saluer (licence *Gestion* et licence *Economie appliquée*) sans qu'un bilan ne soit présenté de cette politique.
- Les taux de réussite sont excellents en master (supérieurs à 90 %, voire proches de 100 %), à l'exception des M2 *Management général* et *Management des ressources humaines* qui ont tous les deux connu des taux d'échec de 20 %, sans que ce chiffre ne soit commenté. Un lien peut également être fait avec la sélection drastique à l'entrée. Les diplômés des licences poursuivent, dans leur grande majorité, en master. Ce constat est cohérent avec l'objectif de ces formations. On notera un léger tassement des poursuites d'études en doctorat (par exemple, aucune poursuite en doctorat après un M2 *Management des systèmes d'information*). Une analyse des échecs n'est pas menée de manière systématique, tout comme une analyse du succès des étudiants étrangers ou des étudiants français partant à l'étranger, ou bien encore une analyse de la poursuite d'études dans une autre formation que la formation correspondante de Paris-Dauphine (par exemple master *Économie et gestion de la santé*) ou dans d'autres établissements (baisse des effectifs de certaines formations et évaporation entre les M1 et M2).
- Les taux d'insertion professionnelle sont remarquables. Les emplois occupés correspondent bien aux métiers et activités visés par les formations et les diplômés peuvent prétendre à des salaires à l'entrée supérieurs à ceux auxquels des diplômés d'autres établissements peuvent généralement prétendre. Des détails systématiques sur la durée moyenne de la recherche d'emploi, la nature des contrats et de l'employeur ou encore le salaire à l'entrée auraient été les bienvenus (à l'instar de ce que propose par exemple la mention *Affaires internationales et développement* ou la mention *Finance*).
- Le suivi des diplômés est hétérogène entre les mentions et nécessiterait une harmonisation ou une intégration de certains suivis réalisés au niveau des mentions au sein de l'enquête menée par les services centraux de l'Université Paris-Dauphine afin d'éviter de trop solliciter les diplômés sur leur devenir.
- La recherche n'occupe pas une place de choix dans l'ensemble des parcours de master (excepté la mention *Finance* avec le parcours *Finance études approfondies*) et les poursuites en doctorat tendent à se réduire.

POINTS D'ATTENTION

Points d'attention généraux au niveau du champ :

- Un processus de suivi des flux de candidats, formation par formation, à améliorer (nombre de candidats, nombre d'admis, taux de réussite, taux d'abandon etc.) et un suivi hétérogène des diplômés entre les mentions.
- Un manque d'explicitation de l'intérêt de l'année de césure pour la formation et l'insertion professionnelle des étudiants, ainsi que des modalités de suivi des étudiants en césure.
- Des évolutions contrastées (baisse ou hausse) des effectifs des différentes mentions et parcours non analysées.
- Une place de la recherche au sein des programmes de master (enseignements à ou par la recherche) peu explicite ainsi que les exigences en matière de contenu académique des mémoires.
- Des stages encore optionnels en fin de parcours dans quelques formations (licence et master).

- Des modalités de pilotage des formations manquant de précision (part des professionnels dans les enseignements, coordination des équipes, modalités de recrutement et de sélection).
- Des conseils de perfectionnement non systématiquement mentionnés ou dont la composition n'associe pas systématiquement les étudiants.

Point d'attention sur l'offre de formation par elle-même :

- Le master MPPBS ne propose pas de M1 ; il doit être adossé à une mention proposant les deux années du master. A ce titre, un rapprochement avec le master *Management des systèmes d'information* serait cohérent. Cette mention a également une équipe d'EC trop réduite (trois EC dont un EC réalisant uniquement neuf heures par an).

FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

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

- Grade de licence Droit
- Grade de licence Économie appliquée
- Grade de licence Gestion
- Grade de licence Informatique des organisations
- Grade de licence Mathématiques appliquées
- Grade de licence Sciences sociales
- Master Action publique et régulations sociales
- Master Comptabilité, contrôle, audit
- Master Droit
- Master Économie et gestion de la santé
- Master Informatique des organisations
- Master Innovation, réseaux, numérique
- Master Management des systèmes d'information
- Master Mathématiques appliquées
- Grade de master Affaires internationales et développement
- Grade de master Contrôle, audit, reporting
- Grade de master Économie et ingénierie financière
- Grade de master Finance
- Grade de master Gestion de patrimoine et banque privée
- Grade de master Journalisme
- Grade de master Magistère banque, finance, assurance
- Grade de master Management des processus de production de biens et services
- Grade de master Management des ressources humaines
- Grade de master Management des télécoms et des médias
- Grade de master Management général
- Grade de master Management international
- Grade de master Management stratégique et conseil
- Grade de master Marketing et stratégie

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

GRADE DE LICENCE DROIT

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Droit* est une licence pluridisciplinaire et sélective. La mention *Droit* concerne plus spécialement la 3ème année de licence (L3) qui comprend deux parcours : un parcours *Droit et gestion* et un parcours *Droit et société*. Les étudiants du parcours *Droit et gestion* suivent, les deux premières années (L1 & L2), le socle commun de formation du département et un parcours *Droit* conférant un certificat d'études juridiques (CEJ). Ceci conditionne d'ailleurs l'admission en L3 *Droit*. Les étudiants du parcours *Droit et société* suivent en L1 et L2 la filière « Sciences économiques, sociales et juridiques » (SESJ) du cycle pluridisciplinaire d'études supérieures créé par Paris Sciences et Lettres - Communauté d'Université et d'Établissement dont l'Université Paris-Dauphine est membre - et plus spécialement, la majeure *Droit*. L'effectif de la L3 *Droit* est complété par quelques étudiants bénéficiant d'admissions extérieures. Ils sont issus notamment de formation juridique suivie en Faculté de droit ou en classe préparatoire.

ANALYSE

Finalité
Le dossier expose clairement les connaissances attendues et explicite les compétences personnelles et professionnelles poursuivies. Une différenciation est opérée entre les objectifs communs aux deux parcours de la licence *Droit* (juristes généralistes) et les objectifs propres à chaque parcours de la licence *Droit* (juristes en droit des affaires ou juristes ayant vocation à exercer une activité en lien avec le secteur public, parapublic ou au croisement des secteurs public et privé). Les objectifs sont explicites. L'accent est mis sur des enseignements qui se déroulent en groupes composés au maximum de 45 étudiants ainsi que sur l'absence de distinction entre les cours et les travaux dirigés. Les enseignements dispensés sont cohérents au regard des objectifs scientifiques et professionnels affichés. Les métiers et poursuites d'études sont renseignés et correspondent à la formation. A l'issue de la licence, les étudiants ont vocation à suivre le cycle de master. Aucune insertion professionnelle n'est envisagée, à tel point qu'aucune enquête sur l'insertion professionnelle n'est réalisée. Les poursuites d'études à l'issue de la licence sont renseignées et correspondent à la formation.

S'agissant du parcours *Droit et gestion*, l'accent est porté sur la profession d'avocat en droit des affaires. Ceci est réducteur et ne permet pas aux étudiants de se projeter plus globalement sur d'autres professions.

Les débouchés du parcours *Droit et société* sont difficiles à appréhender en raison du caractère récent de la formation. Les perspectives en termes d'études sont toutefois envisagées.

Aucune délocalisation n'est précisée dans le présent dossier.

Positionnement dans l'environnement

La licence *Droit* constitue le volet juridique de l'offre de formation de l'établissement axée sur les sciences des organisations. Elle se distingue notamment par son caractère sélectif et son effectif limité au niveau de la L3. Elle se distingue donc des formations juridiques délivrées par les Facultés de droit au niveau national. Le parcours *Droit et société* se positionne comme une offre complémentaire à celle proposée par les instituts d'études politiques. Si les étudiants participent à des concours ou conférences ouverts à toutes les facultés, cela ne saurait toutefois masquer l'ambition particulière de cette licence qui reste sélective.

Les enseignements sont en grande majorité dispensés par des enseignants-chercheurs. Les deux parcours de licence comportent des enseignements d'initiation à la recherche, et ce dès la L1. En L3, l'apprentissage de la recherche est favorisé par le recours à des mécanismes de classe inversée. Toutefois, l'environnement de la formation en termes de laboratoires, d'écoles doctorales, d'autres établissements, éventuellement internationaux, n'est pas précisé.

Il existe des partenariats avec les grandes juridictions de l'ordre judiciaire qui se concrétisent par des offres de stage en fin de licence. En outre, des conférences de rentrée et d'actualité sont organisées, et sont l'occasion de présenter les parcours académiques des intervenants.

Il existe des accords de coopération ou des partenariats conclus entre l'Université Paris-Dauphine et des établissements étrangers. Les étudiants sont encouragés à la mobilité, mais le taux reste faible (5 % par promotion chaque année, soit deux étudiants).

Organisation pédagogique

Les quatre premiers semestres de la licence sont communs à toutes les licences du département « Licence des sciences des organisations ». Les enseignements de droit sont de facture classique à l'exception d'un cours de « droit du patrimoine en 1ère année » et d'un nombre d'heures de conférences de méthode en droit administratif en L2 plutôt modeste (9 heures par semestre). La licence *Droit* ne comporte pas certains enseignements figurant dans les licences des Facultés de droit tels que l'histoire du droit, les finances publiques ou le droit des collectivités territoriales, en raison d'une forte spécialisation en droit des affaires selon l'orientation donnée à cette licence par l'établissement.

Les deux premières années débouchent sur deux parcours différents. Toutefois, les étudiants doivent en réalité cerner dès le L1 le parcours choisi, par exemple : un étudiant désireux de s'inscrire en parcours *Droit et gestion* doit obligatoirement valider le CEJ qui permet aux étudiants de suivre des enseignements de droit en complément du tronc commun de licence. En L3, il existe un tronc commun et des matières spécifiques à chaque parcours. Les spécificités de la formation (spécialisation, effectifs limités) expliquent l'absence de matière optionnelle et de formation en alternance ou à distance.

Il n'existe pas de modalités particulières de formation. Les étudiants ayant des contraintes particulières sont toutefois pris en considération (pôle « Handicap », parcours *Dauphine talents* pour les sportifs de haut niveau, les entrepreneurs, les artistes).

Des procédures de validation des acquis de l'expérience ou de validation des études supérieures sont prévues mais n'ont pas été sollicitées.

S'agissant de la place de la professionnalisation et de la mise en situation professionnelle, des dispositifs nombreux sont mis en place. Ainsi, certains cours sont assurés par des professionnels. Un stage est prévu, obligatoirement, dans la formation (quatre semaines pour valider la licence). Il a été intégré récemment dans la maquette et le règlement de contrôle des connaissances. Un stage facultatif est parfois réalisé à la fin de la licence. Le stage obligatoire donne lieu à une convention. Un accompagnement est possible par le « Dauphine Career Center » (accompagnement, newsletter, forums, etc.). Des compétences additionnelles peuvent être acquises par les étudiants *via* la clinique juridique, le concours Lysias (concours d'éloquence) et l'association « Juristes à Dauphine ».

Il convient de souligner également la possibilité offerte aux étudiants de bénéficier d'un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise (D-Start). Ces dispositifs diversifiés permettent aux étudiants de valoriser leur formation.

La place du numérique se concrétise par les ressources numériques, les travaux pratiques numériques, l'espace web Mydauphine et la plateforme Mycourse. Des outils numériques pédagogiques sont créés par les enseignants mais ils paraissent très peu développés à l'exception de vidéos pédagogiques développées par certains enseignants. L'éventualité de pratiques pédagogiques innovantes est peu mise en exergue.

Des dispositifs de parrainage ou de tutorat sont mis en place. Cela concerne des matières comme l'économie et les mathématiques avec un dispositif de mise à niveau. Un programme « Egalité des chances » vise à diversifier le recrutement des étudiants de première année en sensibilisant des étudiants de zones géographiques prioritaires. Un programme intitulé « Trajectoires » est mis en place pour accompagner les étudiants sur les trois ans. Toutefois, il ne s'agit pas d'une aide méthodologique ou d'une aide relative à la compréhension des matières, mais d'un soutien en termes de gestion du stress, coaching, etc. En L3, l'aide à la réussite n'est pas formalisée au regard du taux de réussite très élevé de la licence *Droit* et du nombre très restreint d'étudiants. D'une manière générale, l'extrême sélectivité de la formation (seuls les Bacs S et ES sont recrutés) et le nombre faible d'étudiants expliquent la faiblesse générale de ces dispositifs.

Les langues occupent une place importante puisque deux cours de langues sont prévus en L1 et L2. En L3, il s'agit d'un enseignement en langue anglaise. Un processus formalisé permet d'acquérir des crédits européens. La place de l'international semble toutefois insuffisante et les mobilités paraissent très limitées.

Pilotage

Les trois années de licence sont placées sous la responsabilité d'enseignants-chercheurs qui sont des référents pédagogiques directs. Ils sont accompagnés par des référents administratifs. L'importance quantitative des moyens administratifs n'est pas précisée. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique sont clairement définis. Les enseignants professionnels représentent environ 25 % du volume d'enseignement soit, environ 3 000 heures. Leur niveau de compétence est élevé (avocats, experts comptables...).

L'équipe pédagogique se réunit périodiquement. Un conseil d'orientation et un conseil de perfectionnement sont organisés. Aucun compte-rendu n'est toutefois adossé au dossier. La place des étudiants dans ces réunions n'est pas évoquée. Il est difficile d'apprécier la constitution, le rôle, et les modalités de réunion du conseil de perfectionnement qui comporte néanmoins des membres extérieurs en nombre suffisant (14 sur 20).

Les règles d'évaluation, la composition des jurys et les règles d'attribution des crédits européens sont portées à la connaissance des étudiants.

Toutefois, il est difficile d'apprécier les modalités d'évaluation des étudiants, lesquelles ne sont pas explicitées. Il en est de même de la constitution, du rôle, et des modalités de réunion des jurys d'examen. Tout au plus peut-on relever l'organisation de deux jurys par an.

Si les enseignements sont transcrits en compétences, les modalités de suivi de ces compétences (portefeuille de compétences, livret de l'étudiant, etc.) ne sont pas explicitées.

Les modalités de recrutement ne sont pas explicitées dans le dossier. Toutefois, il apparait que seuls les titulaires de certains baccalauréats (S et ES) sont visés par la formation.

Résultats constatés

L'Université ayant le statut de Grand Établissement, l'entrée est sélective. Les effectifs sont stables. Les effectifs de L3 (formation initiale classique uniquement) font l'objet d'un suivi : 45 pour l'année 2014/2015, 35 pour l'année 2015/2016 et 39 pour l'année 2016/2017. Les étudiants inscrits à Dauphine dans le parcours *Droit* en L1 et L2 (CEJ) représentent deux groupes d'une trentaine d'étudiants chacun. Le dossier reste plus précis en ce qui concerne les étudiants de la L3 car les chiffres relatifs aux deux premières années correspondent à quatre licences différentes.

La cellule d'aide au pilotage de l'université fournit les éléments nécessaires au niveau de la mention, par année d'études, par parcours pédagogique. Cela apparaît suffisant étant donné que la licence constitue, en réalité, la première étape d'un cursus de cinq ans.

Il est affiché un taux de réussite et de poursuites d'études de 100 %. Toutefois, chaque année, entre 7 et 11 diplômés s'insèrent dans la vie professionnelle ou quittent l'université. Le fait de prévoir un parcours étudiant sur cinq ans explique le manque d'enquête sur le devenir des diplômés après leur licence.

S'agissant des évaluations des enseignements, cette dernière est laissée à la libre discrétion des enseignants, et ne fait pas partie du pilotage de la formation, même si certains éléments nourrissent son autoévaluation. Lorsqu'elle est mise en place, elle est prise en compte dans le dispositif d'autoévaluation.

La formation est soumise à une évaluation périodique par l'european foundation for management development dans le cadre de l'accréditation EQUIS.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Taux de réussite important.
- Stage obligatoire en licence.
- Encadrement personnalisé des étudiants pendant la licence.

Principaux points faibles :

- Place de l'international insuffisante.
- Manque de clarté dans le pilotage.
- Manque de précision en ce qui concerne les flux des effectifs.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Bien que spécialisé le grade de licence *Droit* comporte des atouts indéniables en termes de professionnalisation. Le parcours *Droit et gestion* est solide et pertinent au regard de l'offre de formation de l'établissement. Le parcours *Droit et société*, de création récente, doit encore trouver sa place ; ce qui implique de clarifier son orientation « métier ». Les perspectives présentées sont logiques et pertinentes.

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

GRADE DE LICENCE ÉCONOMIE APPLIQUÉE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de licence *Économie appliquée* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de licence. La mention est articulée autour d'un tronc commun intégral en première et deuxième année de licence (L1 et L2) et de quatre parcours de troisième année de licence (L3) partageant un ensemble d'enseignements communs : le parcours *Économie internationale et développement* (*EID*), le parcours *Économie et ingénierie financière* (*EIF*), le parcours *Classe préparatoire aux grandes écoles* (*CPGE*) et le parcours *Grandes écoles*. Les parcours *EID* et *EIF* s'adressent aux étudiants ayant validé la L2 de la mention *Économie appliquée* ou d'une mention équivalente. Le parcours *CPGE* est à destination des étudiants en provenance de classes préparatoires. Enfin, le parcours *Grandes écoles* a été conçu pour les étudiants en provenance d'écoles de commerce ou d'ingénieurs.

ANALYSE

Finalité
Le grade de licence *Économie appliquée* forme les étudiants aux fondamentaux de l'analyse économique (macroéconomique et microéconomique), aux techniques quantitatives et informatiques utiles dans le monde professionnel et ouvre à l'économie internationale et européenne. Au-delà des aspects disciplinaires, cette mention a pour but d'aider les étudiants à développer des capacités rédactionnelles et de communication en anglais et en français mais aussi de travailler en autonomie comme en équipe, de savoir conduire un projet et de développer son réseau professionnel. Cette licence a également pour finalité de conduire les étudiants aux masters d'économie de l'Université Paris-Dauphine (master *Affaires internationales et développement*, master *Économie et ingénierie financière* et master *Économie et gestion de la santé*).
Positionnement dans l'environnement
Cette formation est bien positionnée au regard des autres formations proposées par l'Université Paris-Dauphine. Elle est l'une des quatre mentions de licence de l'Université de Paris-Dauphine dans le domaine du droit, économie, gestion et sciences sociales. C'est la seule mention, y compris au sein de Paris Sciences Lettres (PSL), qui offre un premier cycle en sciences des organisations.

Cette mention est également en lien avec la recherche en économie par le biais du Laboratoire d'économie de Dauphine (LEDa) où sont rattachés la plupart des enseignants-chercheurs intervenant dans la licence. Ces derniers assurent des cours sur les thématiques en lien avec leurs activités de recherche (en particulier économie financière, économie internationale et économie du développement).

Enfin, la licence est très ouverte à l'international : elle comprend plusieurs doubles diplômes avec des universités étrangères ainsi qu'un parcours délocalisé aux Etats-Unis (New-York) depuis 2013.

Organisation pédagogique

Ce grade de licence est organisé selon le principe de la spécialisation progressive. Il est articulé autour d'un tronc commun intégral en L1 et L2 et de quatre parcours de L3 partageant un ensemble d'enseignements communs.

La licence *Economie appliquée* est professionnalisante bien qu'elle ne propose pas de parcours de licence professionnelle : des modules de professionnalisation ou des cours assurés par des professionnels sont prévus dans les maquettes. De plus, des stages obligatoires d'une durée minimale de trois mois en entreprise sont effectués en L1, L2 et/ou L3.

Cette formation est ouverte à l'international : elle offre deux langues étrangères (anglais obligatoire et une langue en option) sur les trois années du cycle de licence. Les étudiants peuvent effectuer la L3 dans une université étrangère dans le cadre d'une mobilité classique ou en vue d'obtenir un double diplôme.

La mention permet d'obtenir, si l'étudiant le souhaite, quatre certificats (certificat d'études juridiques, certificat langues et civilisations, certificat informatique et le certificat média et journalisme).

Elle s'appuie aussi sur de nombreux outils pédagogiques numériques pour favoriser la réussite des étudiants ainsi que sur des dispositifs de suivi personnalisé : parrainage, mises à niveau en économie ou en mathématiques selon le baccalauréat, programme égalité des chances à destination des lycéens de zones géographiques prioritaires, accompagnement spécifique des sportifs et des musiciens de haut niveau ainsi que des entrepreneurs, atelier « orientation et réussite », programme « trajectoires » (gestion du stress, coaching, etc.). Aucune étude d'impact quantitative n'a été réalisée pour apprécier ces dispositifs sur le taux de réussite.

Enfin, des procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de validation des études supérieurs (VES) sont prévues.

Pilotage

La coordination de la licence *Économie appliquée* est assurée par le responsable de la mention. Il s'appuie sur des responsables pédagogiques chargés de traiter les questions relatives à chaque unité d'enseignement (UE) des différentes années d'études de la licence. L'équipe pédagogique est composée des enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine et se réunit régulièrement (la fréquence n'est cependant pas mentionnée).

Le comité de perfectionnement est également en place et rassemble notamment des anciens aux parcours professionnels remarquables. La fréquence de réunion n'est pas précisée et il n'est pas mentionné la participation des étudiants à ce comité.

Des moyens administratifs importants sont déployés pour assurer le bon fonctionnement de cette licence.

L'évaluation des connaissances est classique.

Résultats constatés

La licence est attractive. Elle a accueilli sur les trois dernières années, en moyenne 867 étudiants en L1, 784 étudiants en L2 (les effectifs en L1 et L2 correspondent aux effectifs du portail commun à plusieurs licences), et 406 étudiants en L3. Environ 250 étudiants (170 (*EID*) +80 (*EIF*)) sortent diplômés de cette licence. La tendance globale sur la licence est relativement stable avec une hausse des effectifs en L1 et L3 cependant. Le taux de réussite par année n'est pas explicitement indiqué dans le dossier.

Aucune enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés n'est effectuée. Le taux de poursuite d'études en master n'est pas non plus accessible.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Attractivité forte de la formation.
- Grande ouverture à l'international.
- Dispositif de suivi personnalisé.

Principaux points faibles :

- Statistiques sur le taux de réussite, taux de poursuite d'études non accessibles.
- Ratio d'étudiants en première année / étudiants diplômés de L3 faible et non justifié.
- Absence de liens avec des licences professionnelles.
- Comité de perfectionnement sans étudiants.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Économie appliquée* est cohérente et attractive. Conçue selon le principe de spécialisation progressive, elle est dans une certaine mesure professionnalisante bien que ne proposant pas de parcours de licence professionnelle, ouverte vers l'internationale et offre un suivi personnalisé à chaque étudiant. Elle s'appuie aussi sur de nombreux outils pédagogiques numériques pour améliorer la réussite des étudiants.

La licence *Économie appliquée* envisage de renforcer le socle de mathématiques et l'analyse des données afin de mieux préparer les étudiants aux métiers en lien avec le *Big data* ou l'intelligence artificielle. Cette évolution de la formation vers les *data* sciences apparaît pertinente au regard de l'irruption durable des nouveaux outils d'information.

Il est toutefois recommandé une mise à disposition explicite de statistiques sur le taux de réussite et la poursuite d'études. Le taux de diplômés paraît en effet très faible pour une licence opérant une sélection à l'entrée. Rien dans le dossier ne permet de comprendre la faiblesse de ce taux.

En outre, il importerait que le conseil de perfectionnement soit ouvert aux étudiants. Il serait également opportun d'accroître le degré de professionnalisation en licence en précisant les liens possibles avec des parcours de licence professionnelle.

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

GRADE DE LICENCE GESTION

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de licence *Gestion* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de licence. Cette mention prépare en trois ans les étudiants à la poursuite d'études en master de gestion. Il est organisé sur le principe de la spécialisation progressive, avec des parcours communs en première et deuxième année de licence (L1 et L2) et des parcours de troisième année de licence (L3) différenciés : une L3 en formation initiale classique (majorité des étudiants), en apprentissage, en formation continue, à distance, avec deux parcours différenciés (L3 *Comptabilité contrôle audit* et L3 *Gestion de patrimoine*) et une L3 *Gestion magistère* destinée à un public de professionnels pour les conduire en trois ans au Magistère, diplôme de niveau bac+5. La licence se caractérise également par son internationalisation avec une présence sur plusieurs sites.

ANALYSE

Finalité
Le grade de licence *Gestion* permet d'acquérir les connaissances fondamentales dans les domaines de la gestion et dans ceux utiles à la gestion (sociologie, fiscalité, droit, langues). Sa finalité n'est pas l'insertion professionnelle directe mais la préparation à la poursuite d'études en master. Pour ce faire, les étudiants ont un tronc commun lors duquel ils sont initiés à toutes les disciplines de la gestion, puis se spécialisent progressivement à la fin de la L2. Le contenu de la formation permet d'acquérir les connaissances et les compétences, tant personnelles que professionnelles, nécessaires à la poursuite d'études en master.
Positionnement dans l'environnement
Au sein de la communauté d'universités et établissements Paris Sciences Lettres (ComUE PSL), la licence *Gestion* est la seule formation en gestion. Des candidats semblent pouvoir arriver de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), de DUT (diplôme universitaire de technologie) ou d'autres licences de gestion mais on ne parvient pas à identifier facilement le volume représenté par ces flux. La convention de partenariat unissant l'Université Paris-Dauphine, l'Ecole normale supérieure (Paris) et l'Ecole normale supérieure de Lyon semble en outre favoriser le recrutement en L3 d'étudiants de haut niveau. Il faut noter les efforts réalisés par l'Université Paris-Dauphine pour tisser des liens avec 27 lycées d'Île-de-France en éducation prioritaire. Financé en grande partie par la fondation de l'établissement, ce programme égalité des chances vise à diversifier sociologiquement le recrutement des étudiants de L1. On peut regretter à cet égard la difficulté à repérer le nombre d'étudiants de L1 issus de ce programme. Le chiffre de 60 à 70 étudiants par an est cité mais sans certitude sur leur entrée à Dauphine précisément. L'autoévaluation aurait pu être l'occasion d'un bilan de cette opération. Une partie des enseignements est assurée par des enseignants-chercheurs appartenant au laboratoire Dauphine recherches en management (DRM, unité mixte de recherche (UMR) CNRS).

Organisation pédagogique

Fonctionnant en spécialisation progressive, les enseignements sont organisés en tronc commun en L1 et L2, avec cependant des possibilités d'y déroger par la mobilité, à temporalité variable selon les campus (un an pour le campus de Londres géré par Paris-Dauphine et le partenariat avec l'Université Carlos Tercero de Madrid, un semestre dans le cadre d'un partenariat avec l'East China Normal University (ECNU) de Shanghai, trois semestres pour un parcours en apprentissage franco-allemand dans le cadre du partenariat avec la Fachhoschule de Mannheim). Des accords de doubles diplômes ont été conclus avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et l'Universidad Autonoma de Madrid. L'internationalisation des parcours est un point fort de la licence mais suscite deux remarques : premièrement, la pédagogie inversée est utilisée pour les campus de Londres et Madrid mais ne semble pas l'être à Paris sans que l'on comprenne s'il s'agit d'un choix ou d'une solution dictée par la contrainte de la distance et/ou les pratiques des universités partenaires ; deuxièmement, on peut regretter qu'aucun bilan de cette pédagogie ne soit avancé.

En L1 et L2, les enseignements sont répartis en enseignements relevant de la gestion, des sciences sociales, des disciplines transversales comme les langues et civilisations et enfin d'options d'ouverture. Les disciplines dites d'ouverture sont pour certaines en lien avec la formation des étudiants (histoire économique contemporaine, écriture numérique etc.), d'autres sont plus ouvertes (*History of Music and Arts* ; *Songs of* 60s, 70s, 80s, 90s). En outre, on ne connaît pas le poids du tronc commun par rapport aux options. De manière générale, le dossier souffre d'un manque de précisions sur les volumes horaires et leur ventilation par parcours.

Au niveau L1-L2, la possibilité offerte aux étudiants de bénéficier de certificats complémentaires (certificats Médias et journalisme, Langues et civilisations, certificat d'études juridiques, certificat informatique et internet - C2i) est un plus pour leurs parcours professionnels et valide des compétences.

On peut regretter la faible implication des enseignants-chercheurs en gestion en L1-L2 : sur 172 enseignants à ce niveau, seuls 14 relèvent des sciences de gestion dont cinq doctorants ou attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER). Les intervenants professionnels sont également nombreux sans que l'on connaisse leur entreprise et leur fonction.

Les spécialisations sont logiquement marquées en L3, inspirées en partie par les parcours de master. Les modalités pédagogiques varient également à partir de la L3 : formation initiale classique, formation continue à distance, formation par apprentissage. La spécialisation progressive est un autre point fort de la licence. Elle dote chaque étudiant de connaissances communes et permet des choix avisés en fin de L2. Les stages obligatoires concourent au caractère professionnalisant de la formation.

Pilotage

L'apparente simplicité de la spécialisation progressive mérite d'être nuancée car l'observation de la formation de plus près montre une organisation à nombreuses ramifications : pluralité des sites, diversité des options en L1-L2, variété des parcours en L3 et surtout nombre d'intervenants (plus de 150 enseignants hors professionnels rien qu'en L1 et L2). Tout ceci nécessite une coordination dont on peine à distinguer les modalités. De même, on ne connaît pas précisément le rôle joué par le conseil de perfectionnement. Par exemple, on ne voit pas les inflexions du contenu de la formation ou de ses modalités pédagogiques qu'il a produites effectivement. En outre, les délégués de groupe ne sont pas invités à siéger au conseil de perfectionnement.

Faute de données factuelles et contextualisées, le dossier ne donne qu'une information très générale sur le pilotage de la formation. De ce fait, on ne comprend pas pourquoi il est proposé dans les perspectives d'amélioration de changer le séquencement de la mobilité internationale (de L3 vers L2). Le diagnostic ayant prévalu à cette analyse manque dans le dossier. De même, la référence à la restructuration des parcours, initiée en 2014, est indiquée sans que l'on puisse saisir l'ampleur et la nature des changements entrepris.

Les étudiants de L1 sont titulaires d'un baccalauréat série scientifique (S) ou économique et social (ES). Les premiers se voient proposés une remise à niveau en macro-économie tandis que les seconds se voient proposés du soutien en mathématiques. Les modalités de tutorat ne sont pas détaillées. Un parcours « Talents » est dédié aux sportifs de haut niveau et aux entrepreneurs.

Résultats constatés
Le dossier ne fait pas l'analyse des effectifs à l'entrée en L1, alors même qu'une étude sur l'évolution du nombre de dossiers de candidatures par région, par lycée d'origine, par genre semble exister. *Idem* sur le suivi sociodémographique. C'est d'autant plus dommage qu'il est noté que ces données servent d'outil d'aide à la décision pour l'évolution des cours, le recrutement et le pilotage de la licence. Il aurait également été souhaitable de commenter le tableau des effectifs d'une part pour discerner dans les évolutions des effectifs sur les trois années (904, 758 et 940 inscrits en L1 sur les trois dernières années) les soubresauts conjoncturels des tendances structurelles, d'autre part pour expliquer la baisse des effectifs en 2015 alors que l'année précédente et l'année suivante sont approximativement au même étiage. Des réflexions au sein de chaque parcours de L3 auraient également été riches en enseignements. La sélection à l'entrée en licence explique l'excellent taux de réussite de la licence (environ 86 % en L1 et 90 % en L2 et L3). Le passage de la L2 à la L3 marque une certaine rupture puisqu'environ un quart des inscrits pédagogiques vient d'une autre formation que la L2 correspondante. L'absence d'information sur le succès et son échec corollaire, son suivi et son analyse est enfin regrettable. 97 % des diplômés poursuivent leurs études en master à Dauphine ou dans d'autres établissements.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Spécialisation progressive.
- Possibilités de parcours à l'international.
- Diversité des modalités pédagogiques de formation en L3.
- Existence d'un programme « égalité des chances ».
- Taux de réussite à la licence élevé.

Principaux points faibles :

- Dossier manquant de données factuelles.
- Absence de suivi du succès aux examens et d'analyse de l'échec.
- Faiblesse des instances de coordination telles que présentées dans le dossier.
- Absence d'étudiants au sein du comité de perfectionnement.
- Part des enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans l'équipe pédagogique relativement faible.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :

Le projet pédagogique est globalement bon comme l'attestent les taux de réussite et de poursuite d'études. En dépit des qualités indéniables de la mention, la lecture du dossier invite à quatre recommandations afin de maintenir son niveau de qualité, voire de l'améliorer.

Tout d'abord, la formalisation du suivi du succès et de l'échec devrait être réalisée (analyse de l'évolution des effectifs, des taux de réussite etc.).

Une meilleure définition des modalités de coordination de la formation, comptant de nombreuses ramifications et sollicitant quelques centaines d'intervenants (enseignants-chercheurs ou professionnels), permettrait d'améliorer le pilotage de la licence. Compte-tenu du nombre d'intervenants, les coordinations se produisent vraisemblablement à des niveaux plus fins que les instances officielles (comité de perfectionnement, réunion pédagogique, conseil de département). Associer les délégués étudiants au sein du comité de perfectionnement se révélerait utile dans le pilotage de la formation au-delà du simple respect des obligations en la matière.

Enfin, il conviendrait de renforcer le poids des enseignants-chercheurs titulaires en gestion dans l'équipe pédagogique.

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

GRADE DE LICENCE INFORMATIQUE DES ORGANISATIONS

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La formation de grade licence mention *Informatique des organisations* de l'Université Paris-Dauphine forme des professionnels de la conduite de projets informatiques au sein des organisations. La formation est pluridisciplinaire ; l'informatique y est associée aux mathématiques, à l'économie et à la gestion. Les diplômés sont formés pour comprendre et optimiser les processus à l'œuvre dans les organisations, avec notamment une spécialisation dans les outils et méthodes d'aide à la décision. En troisième année, deux parcours sont proposés : un parcours en apprentissage nommé *Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises* (MIAGE) et un parcours classique nommé *MIAGE et décision*.

ANALYSE

Finalité
L'organisation globale de la formation et les contenus d'enseignement sont conformes à l'objectif de formation, qui se veut par essence pluridisciplinaire. Les enseignements d'informatique sont associés à ceux de mathématiques, économie et gestion. La formation affiche clairement sa volonté d'emmener les étudiants vers une poursuite d'études ; ce qui est le cas pour une très forte proportion des étudiants, qui effectuent ensuite un master, essentiellement le master *Informatique des organisations* de l'établissement, avec une continuité entre les parcours proposés en dernière année de licence et ceux proposés en première année de master. Les programmes d'enseignement de la licence sont conformes à cet objectif d'orientation, avec une montée en compétence progressive.
Positionnement dans l'environnement
La licence établit sa spécificité au niveau local sur l'un des points forts de l'établissement Paris-Dauphine, le domaine des sciences des organisations et de la décision. Il n'y a pas de formation équivalente dans l'environnement proche. Le master *Informatique des organisations* est complémentaire à cette licence, puisqu'il s'agit d'une poursuite d'études naturelle. Les interactions avec la recherche sont assurées par le fait que la formation est adossée à deux laboratoires de recherche internationalement reconnus : le laboratoire d'analyse et modélisation des systèmes pour l'aide à la décision (LAMSADE) et le centre de recherche en mathématiques de la décision (CEREMADE) ; unités mixtes de recherche : des stages de recherche et des séminaires ouverts aux licences y sont organisés. Mais il n'y a pas de formation à la recherche au niveau licence.

La licence fait partie du réseau national des formations MIAGE, et bénéficie donc de la bonne réputation de ce réseau. Les liens avec le monde professionnel sont renforcés par l'existence du parcours en apprentissage, qui offre un dialogue permanent et des contenus de formations conformes aux attentes des entreprises.

Les relations à l'international sont limitées aux possibilités de mobilités *Erasmus*, mais non chiffrées dans le dossier. Les étudiants y sont préparés grâce aux cours de langue (anglais obligatoire, deuxième langue obligatoire en troisième année), et par l'existence d'enseignements assurés en anglais. La dimension internationale des laboratoires d'appui est également un atout.

Organisation pédagogique

La spécialisation est progressive avec deux premières années communes avec la licence *Mathématiques appliquées*. Le premier choix d'orientation, entre *Mathématiques-Informatique* et *Mathématiques-Économie*, se fait en deuxième année. Les étudiants doivent choisir la première de ces possibilités afin d'accéder à la troisième année de la licence *Informatique des organisations*. La structure de la formation est globalement lisible. Toutefois, la présentation faite renvoie systématiquement à l'articulation avec le master ; ce qui ne simplifie pas nécessairement la compréhension.

Les modalités d'enseignement sont variées et adaptées pour favoriser la réussite, par exemples : la moitié des cours est effectuée en petits groupes d'au plus 40 étudiants, des dispositifs pertinents sont prévus pour les étudiants en situation de handicap, ou ceux bénéficiant d'un statut particulier de sportif, artiste ou entrepreneur, et des tutorats et semaines de pré-rentrées sont proposés. La validation des acquis de l'expérience est possible, mais peu exploitée au niveau licence.

La professionnalisation de la formation repose sur la présence d'un stage obligatoire (10 semaines en troisième année, avec rapport et soutenance), ainsi que sur le parcours en apprentissage. La formation maintient bien à jour sa fiche du répertoire national des certifications professionnelles, et fournit une annexe descriptive au diplôme à chaque étudiant.

Les seuls liens avec la recherche sont la forte proportion d'enseignant-chercheurs intervenant dans la formation, et par la possibilité de stages en laboratoire, dans le cadre du stage obligatoire précité.

La formation est bien ouverte à l'international, avec des échanges d'étudiants et d'enseignants dans le cadre du programme ERASMUS, mais le dossier n'en précise pas le nombre. La place des langues est importante, avec l'anglais obligatoire et une deuxième langue en troisième année pour les étudiants suivant le parcours classique.

Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée d'enseignants (au nombre de 12) et enseignant-chercheurs (10 professeurs, 46 maîtres de conférences et 52 en contrat à durée déterminée) qui se répartissent les responsabilités. Environ 80 % du volume d'enseignement sont assurés par cette équipe, les 20 % restants sont le fait d'intervenants extérieurs (au nombre de 29), mais le statut de ces derniers n'est pas précisé. Toutefois, une bonne proportion de ceux-ci interviennent dans des enseignements strictement académiques (langues, économie…) et pas nécessairement liés à une profession visée par la formation.

Le conseil de perfectionnement se réunit deux fois par an. Il est commun aux deux dernières années de la licence et à la première année du master, et contribue donc à la cohérence des enseignements entre ces deux formations. Cependant, aucun étudiant n'est membre de ce conseil. Il existe en plus un conseil de département, dédié à la réflexion stratégique concernant l'offre de formation et à son organisation. Enfin, des réunions sont organisées avec les étudiants. L'évaluation des enseignements est laissée à la discrétion des enseignants et ne semble pas systématique. En revanche, une évaluation est faite par la *european foundation for management development* dans le cadre d'une accréditation EQUIS. Les modalités d'évaluation sont clairement spécifiées. On note que l'unité d'enseignement « stage » est séparée des autres et que l'étudiant doit la valider individuellement. Un livret pédagogique permet de suivre chaque apprenti.

La formation permet l'acquisition de compétences transversales grâce aux divers projets à réaliser en groupe, principalement en informatique, qui sont présentés par un rapport et une soutenance, tout comme les stages.

La licence n'a pas de problème pour recruter massivement en première année ou en troisième année, mais étonnamment très peu d'étudiants ayant validé la deuxième année poursuivent dans l'un des parcours de la troisième année, privilégiant la licence *Mathématiques appliquées*. Les entrées en troisième année proviennent principalement d'institut universitaire de technologie, mais aussi de classes préparatoires, brevet de technicien supérieur et autres licences orientées mathématiques et informatique.

Résultats constatés
Avec des effectifs d'environ 200 étudiants en première et deuxième année, et entre 50 et 70 en troisième année, la licence se montre très attractive. Les taux de réussite sont globalement élevés (75 % en première année, 76 % en deuxième année et 85 % en troisième année), mais cela est à relativiser car la sélection lors du recrutement devrait permettre d'avoir des taux de réussite encore meilleurs. Seulement 4 % des étudiants abandonnent pendant la première année, conséquence de la sélection à l'entrée. En revanche, le déficit d'attractivité de la troisième année par rapport aux autres orientations possibles reste surprenant : seulement 10 % des diplômés de la deuxième année intègrent la troisième année de cette licence. Le suivi des diplômés est assuré par un service de l'université, mais comme une très forte proportion (80 %) des diplômés poursuit en master (principalement le master *Informatique des organisations*), aucun suivi spécifique n'est réalisé.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Bonne formation pluridisciplinaire dans un domaine spécifique et porteur (systèmes d'information et aide à la décision), avec un appui sur des laboratoires de très bon niveau.
- Formation cohérente de la licence au master.
- Ouverture à l'apprentissage, gage d'un lien fort avec le monde de l'entreprise.
- Nombreux dispositifs individualisés permettant des taux de réussite élevés.

Principaux points faibles :

- Attractivité très faible de la troisième année vis-à-vis des étudiants de la deuxième année.
- Absence d'étudiants dans le conseil de perfectionnement.
- Conception tubulaire de la licence au master correspondant dans l'établissement.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Informatique des organisations* de l'Université Paris-Dauphine est une bonne licence pluridisciplinaire, positionnée dans un domaine bien identifié et porteur. Elle propose un parcours en apprentissage qui renforce les liens avec le monde de l'entreprise. Son organisation la plaçant comme un préalable au master éponyme, principalement à partir de la troisième année, pourrait être l'un des freins au recrutement interne, et mériterait d'être davantage anticipé.

Le conseil de perfectionnement fonctionne bien, mais il doit intégrer des étudiants.

Des efforts doivent également être effectués pour favoriser les échanges internationaux d'étudiants.

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

GRADE DE LICENCE MATHÉMATIQUES APPLIQUÉES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de licence *Mathématiques appliquées* de l'Université Paris-Dauphine est une formation originale, organisée sur trois années, en mathématiques associant l'informatique et des enseignements d'économie, de gestion des entreprises avec des ouvertures sur d'autres disciplines. Cette licence est portée par le département « Mathématiques et Informatique de la Décision et des Organisations » (MIDO). Deux parcours distincts, *Mathématiques-Économie* et *Mathématiques-Informatique,* proposés en deuxième année (L2) permettent l'accès « naturel » aux masters du MIDO dans un schéma cohérent Licence-Master-Doctorat. Il y a cependant la possibilité de rejoindre certaines grandes écoles par concours. Environ 150 étudiants sont diplômés annuellement. Une convention signée avec l'Universidad Autonoma de Madrid permet d'obtenir un double diplôme en mathématiques. L'admission en première année de licence (L1) est sélective.

ANALYSE

Finalité
La structuration ainsi que le contenu des différents enseignements sont en adéquation avec les objectifs clairement affichés de cette licence. La progression pédagogique permet d'une part, une transition du secondaire vers le supérieur et d'autre part, un choix éclairé du parcours. Un effort d'innovation pédagogique portant sur l'intégration au premier semestre des primo-entrants permettrait de réduire le taux d'abandon. Il est intéressant de remarquer les différentes possibilités offertes aux étudiants en termes de poursuite d'études, de réorientation et d'accueil de public particulier. L'objectif essentiel de la licence étant la poursuite en master, il n'est pas surprenant de constater un faible partenariat avec les entreprises.
Positionnement dans l'environnement
Cette licence est bien articulée avec les différentes formations proposées par l'Université Paris-Dauphine. Elle profite de l'approche pluridisciplinaire qui caractérise cette université par des mutualisations et des passerelles, et y contribue également. Dans le bassin parisien et même au niveau national, on apprécie son exigence de niveau scientifique qui lui procure une grande attractivité et ouvre des possibilités intéressantes à ses étudiants.

Malgré le fait que la licence n'a pas vocation à former immédiatement ni des chercheurs ni des professionnels, on peut remarquer un certain effort d'initiation à la recherche en partenariat avec le centre de recherche en mathématiques de la décision (CEREMADE ; unité mixte de recherche (UMR) 7534, auquel est adossé le département MIDO) et un début de collaboration avec l'institut des actuaires (IA) en troisième année de licence (L3) parcours *Mathématiques économie finance actuariat*. On peut signaler la faible mobilité des étudiants, rapportée par l'équipe pédagogique mais non documentée. Pour autant, la licence délivre un double diplôme avec l'Universidad Autonoma de Madrid, et dispose d'un partenariat avec l'Institut Tunis-Dauphine au niveau de la L3. Afin de prendre en compte les spécificités de cette formation, le département MIDO co-gérera le processus de sélection des candidatures pour les échanges *Erasmus* qui était préalablement géré par le service des affaires internationales. C'est une initiative intéressante.

Organisation pédagogique

Le découpage de la licence est progressif et cohérent avec ses objectifs. Après une L1 commune avec la licence *Informatique des organisations,* les étudiants, en choisissant des options, construisent leur parcours futur en L2 et L3 et s'assurent d'acquérir un socle solide en mathématiques et techniques informatiques. L'attractivité de cette licence lui permet un nouveau flux d'étudiants en L3 (classes préparatoires, autres formations). Des procédures de validation des acquis de l'expérience et de validation des études supérieures sont prévues mais leur demande est exceptionnelle. On apprécie en particulier les dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières. On peut citer le pôle « Handicap » et le parcours *Dauphine talents* concernant les sportifs, les musiciens de haut niveau ou plus généralement, certains artistes. Une possibilité d'initiation à la recherche ne concerne qu'environ 10 % des étudiants qui peuvent effectuer un stage en laboratoire sous la direction d'un membre du CEREMADE. Plusieurs projets en groupes sont effectués et donnent lieu à des rapports écrits et des soutenances mais on regrette que les stages en entreprises ne soient que facultatifs. Néanmoins, ils sont vivement encouragés. Signalons qu'en plus des enseignements ordinaires prévus de l'anglais, la licence finance une certification « test of english as a foreign language » (TOEFL) pour les étudiants intéressés par un projet de mobilité. Certains cours, en particulier de mathématiques, sont dispensés en anglais. L'usage du numérique se limite aux fonctionnalités des plateformes habituelles.

Pilotage

La structuration de l'équipe assure un bon encadrement pédagogique et administratif. Elle se compose essentiellement d'enseignants–chercheurs accompagnés de quelques professeurs agrégés et de quelques intervenants extérieurs. Cependant, il est regrettable qu'en L1 et L2 seulement deux enseignements en mathématiques sont assurés par des professeurs alors qu'une grande partie est assurée par des doctorants. En L3, la répartition est plus équilibrée. Etudiants et membres extérieurs sont représentés au conseil de perfectionnement qui se réunit régulièrement. L'évaluation des enseignements est strictement portée à la seule connaissance des enseignants. En revanche, le pilotage s'appuie sur l'autoévaluation de la formation qui sollicite l'avis des étudiants et des diplômés. Signalons que l'ensemble des formations de l'Université Paris-Dauphine est évalué par l'european foundation for management development (EFMD). Evaluation des connaissances et fonctionnement des jurys sont clairement décrits mais une règle instaurant des notes minimales dans certaines unités d'enseignement et certains blocs semblent être contestée par les étudiants. Le dossier ne donne pas d'informations sur le portefeuille des compétences ni sur le livret des étudiants. Le supplément au diplôme ainsi que la fiche du répertoire national des certifications professionnelles sont fournis et pertinents.

Résultats constatés

L'Université Paris-Dauphine s'appuie sur son statut de Grand Etablissement pour instaurer une sélection à l'entrée en licence : 170 primo-entrants sur environ 2 000 demandes annuelles. On ne dispose pas d'information sur les critères de sélection. La L2 et L3 exercent aussi une forte attractivité sur des étudiants en provenance des classes préparatoires et d'autres licences. Ainsi, les effectifs de la licence sont stables et les taux de réussite pour les trois années (75 %) sont bons, mais pourraient encore être améliorés au vu de la sélectivité à l'entrée. Il persiste également un taux de 5 % d'abandon en L1. Le suivi qualitatif et quantitatif des étudiants est assuré par la cellule d'aide au pilotage. Une grande majorité (70 % à 80 %) des diplômés poursuivent « naturellement » en master *Mathématiques appliquées* mais souvent les meilleurs étudiants rejoignent des grandes écoles. On ne dispose d'aucune information sur les 5 % d'étudiants qui tentent une insertion professionnelle. Aucune enquête en ce sens n'a été effectuée.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Offre de formation dans un secteur très demandeur.
- Forte attractivité.
- Solide formation en mathématiques appliquées permettant de larges perspectives de poursuite d'études.

Principaux points faibles :

- Peu de mobilité et faible ouverture à l'international.
- Faible ouverture sur le secteur professionnel.
- Utilisation plutôt basique du numérique.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le secteur, par ailleurs très porteur, auquel s'adresse cette licence est en forte évolution. Le contenu des enseignements ainsi que les méthodes de la licence doivent s'adapter à celle-ci. La transition numérique et l'explosion des données imposent de plus en plus de réfléchir sur l'articulation mathématiques-informatique-statistique.

Par ailleurs, en tenant compte du niveau des connaissances en mathématiques des primo-rentrants, il est crucial de mener une réflexion pédagogique s'appuyant de plus en plus sur l'innovation numérique. L'équipe pédagogique en est consciente et travaille en ce sens.

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

GRADE DE LICENCE SCIENCES SOCIALES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Sciences sociales* est un diplôme d'établissement de l'université de premier cycle conférant le grade de licence mention *Sciences sociales* de l'Université Paris-Dauphine. Elle propose un enseignement pluridisciplinaire en économie, sciences politique et sociologie durant les deux premières années, avant de se spécialiser en 3ème année (L3) dans l'un des trois parcours : *Action publique ; Sciences économiques et sociales ; Sciences de la société.* Une convention est signée avec l'École normale supérieure (ENS) qui permet aux étudiants du département « Sciences sociales » de l'ENS de s'inscrire en licence *Sciences sociales* et aux étudiants de L3 de suivre des enseignements à l'ENS.

ANALYSE

Finalité
La licence *Sciences sociales* est un grade décerné dans le champ des sciences des organisations et de la décision. A ce titre, elle participe du principe de pluridisciplinarité qui prévaut dans la conception des diplômes délivrés par l'université. Cette mention se concentre sur l'économie (micro- et macro- économie), la science politique et la sociologie. Elle entend fournir la maîtrise des méthodes qualitatives et quantitatives. Les quatre premiers semestres ont pour vocation d'apporter un savoir fondamental à spectre suffisamment général pour autoriser une orientation en L3 vers l'une des trois autres licences proposées par l'Université Paris-Dauphine, en plus de la L3 *Sciences sociales*. La finalité de la licence est prioritairement l'accès au master *Action publique et régulations sociales*, voie empruntée par 80 % des étudiants de la licence. Le cursus est cohérent avec cet objectif. Cependant, la mixité disciplinaire, économie, droit, gestion et science politique, complétée par le souci d'acquisition de compétences et d'aptitudes personnelles n'excluent pas la possibilité, secondaire, de professionnalisation précoce ou d'orientation vers d'autres masters comme ceux de journalisme ou de management des ressources humaines.

Positionnement dans l'environnement

La licence *Sciences sociales* a un double positionnement. D'une part, elle est conçue à l'intérieur d'une offre de licences internes à l'établissement, où elle est l'une des six mentions et l'une des quatre appartenant directement au champ des sciences de l'organisation à côté du droit, de l'économie appliquée et de la gestion avec lesquelles mutualisations et passerelles paraissent aisées. D'autre part, elle attire en L3 les étudiants des classes préparatoires (B/L et A/L). En effet, l'accès en L3 est favorisé par la participation aux banques d'épreuves constituées avec les ENS Ulm et Lyon. Les candidats à l'accès sont nombreux et la sélection rigoureuse (notes et examen des dossiers). Ce dispositif n'a de portée que grâce à une bonne visibilité de la formation dans son environnement. La position semble perçue par les étudiants et la singularité de la licence légitimée par les accès directs classiques issus de la L1-L2 (près d'un tiers des effectifs de la L3) comme par les entrées directement en L3 pour le reste des effectifs.

L'adossement à la recherche est permis par l'appui sur les laboratoires de recherche de l'université et plus particulièrement, l'institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (unité mixte de recherche (UMR) 7071 CNRS). Les étudiants sont invités à des manifestations scientifiques organisées par l'UMR et une unité d'enseignement « Mémoire » peut être choisie par des étudiants qui se destinent à la recherche. Le positionnement dans l'environnement socio-économique n'est pas précisé. La poursuite d'étude est réalisée pour tous les étudiants de L3, et il n'y a pas d'enquête sur le suivi des étudiants sortants car le projet de l'université est construit sur cinq années.

Organisation pédagogique

Tous les étudiants de L1 et L2 du département des sciences des organisations suivent un tronc commun de formations qui permet le choix d'accès en L3 au sein des quatre mentions réunies dans la même structure administrative, en l'occurrence le département « Licence sciences des organisations » qui rassemble les mentions *Droit, Économie, Gestion* et *Sciences sociales*. Ce tronc commun se compose d'enseignements de droit, de sciences sociales et d'économie, ainsi que des mathématiques appliquées et de l'informatique. Un jeu d'options permet une spécialisation progressive en vue d'un accès en L3 *Sciences sociales*. La formation est donc progressive au long de la licence pour les étudiants qui effectuent les trois années.

La L3 propose trois parcours : *Action publique*, *Sciences économiques et sociales* et *Sciences de la société*. 32 crédits européens (ECTS : european credit transfert system) sont distribués au sein d'un tronc commun aux trois parcours, 20 ECTS en parcours spécifiques, le reste étant acquis lors de cours optionnels. Le droit public caractérise pour l'essentiel le 1er parcours, l'économie le 2ème et la sociologie le 3ème. Le tronc commun comprend, outre l'anglais et les méthodes d'enquêtes, la politique comparée, la sociologie de l'Etat et les politiques sociales. Plus de 900 étudiants sont inscrits en L1 et seuls une centaine d'étudiants sont inscrits en L3 dont près des deux tiers provient des classes préparatoires. L'explication de cette différence n'est pas fournie. L'organisation pédagogique permet une spécialisation progressive vers l'un des trois parcours permettant aux étudiants de choisir une orientation vers l'économie, le droit public ou la sociologie.

L'architecture générale de la licence, et plus particulièrement de la L3 (90 étudiants), est conforme à la finalité affichée de la formation et permet la constitution d'un socle de connaissances en sciences sociales avec une spécialisation progressive sans jamais renoncer à la dimension pluridisciplinaire. Le mémoire de recherche et le stage sont possibles. Des professionnels participent à la formation, sans qu'on puisse être plus précis dans la restitution de l'information. Les étudiants disposent du concours de « Dauphine Career Center ». La notion de projet tend à prendre place dans le dispositif d'apprentissage et de contrôle des connaissances.

La place du numérique et des nouvelles technologies n'est pas spécifique à la licence, mais caractérise l'université dans son ensemble qui fournit un dispositif « My Dauphine » auquel les étudiants sont préparés dès le L1.

L'aide à la réussite revêt un caractère spécifique en raison de la capacité de sélectionner les étudiants de L1. Il convient de préciser l'existence d'un tutorat plutôt dédié à la mise au niveau en mathématiques, le partenariat avec des lycées de la région parisienne (27) dans le cadre du programme égalité des chances et le parcours *Talents* conçus pour des sportifs, des musiciens de haut-niveau ou des entrepreneurs dont les emplois du temps sont contraints et conduisent à faire les deux premières années en trois. 30 étudiants suivent ce parcours.

Plus de 50 % des étudiants issus de la L2 réalisent une mobilité internationale en L3 d'au moins un semestre. Il n'est pas indiqué pourquoi les autres étudiants issus de la L2 ne réalisent pas cette mobilité et s'il s'agit des étudiants du parcours *Talents* aux emplois du temps contraints. Cette mobilité n'est pas possible pour les étudiants de classes préparatoires aux grandes écoles qui intègrent la L3.

Pilotage
Le dossier rend compte d'une structure adaptée à un pilotage rigoureux de la formation. Chaque année, et chaque parcours en L3, connaît un responsable spécifique. L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs de sections variées du conseil national des universités répondant au souci de pluridisciplinarité de la formation. Un grand nombre de professionnels intervient dans la formation en complément des enseignants-chercheurs. Un conseil de perfectionnement existe comprenant personnalités extérieures, enseignants, administratifs et étudiants ayant validé leur L3 l'année antérieure. Les ordres du jour et la régularité des réunions ne sont pas indiqués. Des questionnaires de satisfaction sont possibles pour chaque enseignant. Le directeur fait le point chaque année avec les étudiants sortants lors d'une réunion, complétée en 2017 d'une enquête auprès d'eux.
Résultats constatés
Le suivi des effectifs est réalisé par la cellule d'aide au pilotage. L'entrée en licence *Sciences sociales* est sélective, l'effectif communiqué en L1 est de plus de 900 étudiants, les deux-tiers sont issus de la série S du baccalauréat et un tiers de la série ES. Cet effectif regroupe les effectifs des quatre licences dont les deux premières années sont fortement mutualisées. Aucune information n'est donnée sur ce nombre important (inscrits en classe préparatoire aux grandes écoles par exemple, inscrits dans chacune des licences dont les premières années sont regroupées). L'université participe au programme « Egalités des chances » pour intégrer des élèves de zones géographiques prioritaires. Le nombre d'étudiants provenant de ce programme au sein de la licence n'est toutefois pas communiqué. Un parcours *Talents* permet également d'intégrer des profils particuliers (sportifs ou musiciens de haut niveau, entrepreneur), mais l'effectif au sein de la licence n'est pas communiqué. Le taux de réussite est proche de 100 %, et l'évolution des effectifs ne concernent que la L3. Il faut noter une baisse des diplômés affichés en L3 entre 2014/2015 (93 étudiants) et 2015/2016 (63 étudiants), et une remontée à 117 pour 2016/2017 alors qu'il est signalé 90 étudiants en L3. Aucune information n'est fournie sur les flux entre L1, L2 et L3 *Sciences sociales,* et peu d'étudiants suivent l'ensemble des trois années de licence. Le manque d'information ne permet aucune explication. Les données ne permettent pas de connaitre précisément l'insertion professionnelle ou la poursuite d'étude, mais la licence vise prioritairement la poursuite d'étude, réalisée pour 80 % des étudiants en master *Action publique et régulations sociales*, les autres étudiants s'orientant vers un master *Économie* ou *Gestion.* Un quart des étudiants quittent l'Université Paris-Dauphine à l'issue de la licence sans que les données établissent précisément s'ils poursuivent leurs études ou entrent dans la vie professionnelle. La sélection à l'entrée de la licence en L1 ou en L3 explique les bons taux de réussite, mais la variation du nombre d'étudiants en L3, composé aux deux-tiers par des étudiants extérieurs, interroge.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Architecture de la formation très lisible avec un tronc commun équilibré entre les disciplines et dans son volume général.
- Bonne progressivité des modalités de spécialisation.
- Réelle pluridisciplinarité dans la définition pédagogique ainsi que dans le recrutement des étudiants en L3 plus particulièrement.

Principaux points faibles :

- Données sur les effectifs incomplètes.
- Stage possible mais facultatif.
- Manque de précision dans le descriptif de l'organisation, en ce qui concerne surtout, le rôle des personnalités extérieures.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation est visible par sa singularité parmi les licences de sciences sociales en donnant la priorité à une pluridisciplinarité dans l'offre pédagogique et le projet de formation. Les entrées en L3 d'étudiants issus des concours banque d'épreuves apporte un flux d'étudiants régulier pendant que la moitié des étudiants issus de la L2 partent en mobilité internationale.

Les perspectives proposées concernent l'organisation des cours et le rythme pédagogique rendu complexe par la multiplicité des parcours et des options proposées au sein de l'établissement et dans le cadre des accords au sein de Paris Sciences et Lettres. La création d'une unité d'enseignement « Projets » permettra de croiser les regards disciplinaires sur une même thématique et favorisera la cohérence de l'ensemble de la formation. Les perspectives internationales visent à renforcer avec raison les enseignements en anglais et la mobilité internationale en L3.

Le semestre à l'étranger pourrait devenir obligatoire pour tous les étudiants issus de la L2 et ne plus être limité à 50 % de ces étudiants.

L'ouverture culturelle vers les mondes de l'entreprise ou de l'activité publique semble tout à fait compatible avec l'exigence académique. Le nombre limité d'étudiants et la sélection des entrants favorisent l'excellent taux de réussite.

Malgré la complexité du suivi des effectifs liés à des entrées diverses en L3, un meilleur suivi et affichage des effectifs serait nécessaire. Le stage facultatif pourrait devenir obligatoire afin de préparer les étudiants aux différents métiers des sciences sociales.

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

MASTER ACTION PUBLIQUE ET RÉGULATIONS SOCIALES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Action publique et régulations sociales* est l'une des mentions relevant des diplômes nationaux délivrés par l'Université Paris-Dauphine au sein du département « master sciences des organisations », organisé sur deux ans. Il forme à une grande diversité de métiers liés aux affaires et politiques publiques, que ce soit dans le domaine de la recherche, des enquêtes et des études (y compris audit) ou bien pour des fonctions plus directement opérationnelles dans le secteur public comme privé (consultants, gestions de projet des administrations ou des entreprises, métiers de la fonction publique ...). Il comprend six parcours de formation en seconde année de master (M2) : *Politiques publiques et opinion ; Politiques d'entreprises et régulations sociales ; Conseil et accompagnement du changement ; Carrières administratives et grands concours ; Affaires publiques ; Gestion publique*.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels de la formation sont clairement explicités. Le master est conçu pour accueillir les étudiants de la licence de l'Université Pari- Dauphine *Sciences sociales* dans un processus pensé en cinq années de formation. Le M1 assure une vocation généraliste et d'éventuelle mise à niveau en fonction des origines pédagogiques diversifiées ; il est ainsi aussi ouvert aux étudiants ayant fréquenté d'autres licences de la même université et à des étudiants issus d'autres sites. Le M2, plus spécialisé, a pour finalité de pouvoir accueillir des étudiants qui rejoignent le master au moment de la spécialisation. L'effectif du M2 est ainsi plus important que celui du M1. Si ce master affiche son intention de préparer à la recherche, il assure essentiellement l'accession à toute une série de métiers qui exigent une formation spécialisée et de haut niveau dans les domaines d'utilisation des méthodes d'analyse quantitatives en sciences sociales ou dans l'administration du changement dans les organisations. Le master vise tout autant le secteur public que le secteur privé, l'entreprise ou l'association. Ainsi, la pluridisciplinarité reste la caractéristique principale de la formation telle qu'elle est affirmée dans la présentation du champ sous l'angle scientifique et pédagogique.

La déclinaison en six parcours (*Politiques publiques et opinion ; Politiques d'entreprises et régulations sociales ; Conseil et accompagnement du changement ; Carrières administratives et grands concours ; Affaires publiques ; Gestion publique*) permet une bonne lisibilité des métiers accessibles pour le plus grand nombre des inscrits à la formation. Les deux premiers permettent l'accès à la recherche et aux professions, les autres ont des vocations plus directement professionnelles. La présence de nombreux professionnels, de la haute fonction publique, l'agrément par l'Ecole nationale d'administration comme lieu de préparation du concours, du secteur privé, entreprises, agences, cabinets de conseil, la quasi parité académiques-professionnels au sein de plusieurs parcours confortent l'ambition de réussite des diplômés à haut niveau. Des partenariats sont dédiés et s'appuient sur les ressources techniques de l'université. L'objectif professionnel couvre le secteur public en priorité mais aussi, le monde de l'entreprise ou du secteur associatif en liaison avec les mécanismes de l'action publique. Le master achève ainsi une forme d'identité dont la singularité est affichée par l'Université Paris-Dauphine depuis sa création.

Positionnement dans l'environnement

Parmi les mentions de master de l'Université Paris-Dauphine, la formation constitue la seule directement orientée vers les sciences sociales. Les effectifs des masters constituent la moitié des effectifs de Paris-Dauphine, et en termes de débouchés professionnels, les diplômés sont considérés par les employeurs comme appartenant à la même catégorie que ceux issus des grandes écoles comme l'Ecole des hautes études commerciales (HEC) de Paris ou l'institut d'études politiques (IEP) de Paris.

Le master assure, par sa conception comme par sa perception parmi les étudiants, une visibilité claire parmi les formations dispensées régionalement et nationalement. Le carrefour des sciences de l'organisation, de la gestion, de la partie du droit concernée par les institutions publiques et le recours aux méthodes quantitatives à partir d'une exigence mathématique peu revendiquée par ailleurs, offre une opportunité de positionner une formation dans les champs disciplinaires des sciences sociales autour de la pluridisciplinarité, en favorisant la construction d'une formation au regard d'un objectif social et professionnel plutôt qu'à partir des découpages académiques classiques.

Le master bénéficie de la visibilité internationale de l'ensemble institutionnel, favorisée par l'appartenance de l'Université Paris-Dauphine à Paris Sciences et Lettres, Research University Paris. Des dispositifs et conventions sont plus particulièrement mis en place au niveau du M2 pour le parcours *Politiques publiques et opinion* (Moscou, Le Caire et plus récemment Lausanne) afin de favoriser des partenariats internationaux dans le secteur des politiques publiques, mais les effectifs concernés ne sont pas précisés.

L'adossement à une des unités mixte de recherche CNRS et INRA (institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales : IRISSO) permet enfin l'accès à la recherche et au doctorat d'une partie des étudiants.

Organisation pédagogique

En M1, l'organisation des études s'appuie en semestre 1 en un tronc commun destiné à garantir un socle de fondamentaux puis, le semestre 2 opère la première différenciation, entre une destination plutôt consacrée au secteur public d'activité (action publique) tandis que la seconde destine au secteur privé (politiques d'entreprises).

Les parcours de M2 connaissent une plus grande différenciation en fonction des spécificités. Ainsi, le parcours *Politiques publiques et opinion* prépare, outre les méthodes d'enquête, aux exigences de l'écriture scientifique ; le parcours *Conseil et accompagnement du changement* connaît un semestre 4 « réflexif » et dédié à l'écriture d'un mémoire ; d'autres connaissent des projets collectifs, des enseignements délocalisés, sur site, des stages en administration ou entreprise.

Là encore, la logique pédagogique apparaît dictée par l'objectif poursuivi et confère une importance toute particulière à l'existence de projets et aux stages. Le parcours *Conseil et accompagnement du changement* connaît l'ouverture à l'apprentissage comme celui d' « affaires publiques ». Les études de cas et les mises en situation sont parties prenantes de la formation et du contrôle des connaissances.

L'université propose aux étudiants de master les possibilités définies pour l'ensemble de l'institution comme un programme pré-incubation et amorçage de start-up.

La place du numérique est une caractéristique forte de la formation avec la participation des étudiants à la conception de MOOC (massive open online course) dans certaines spécialités (responsabilité sociale). Parcours par parcours, des initiatives particulières ont lieu (stages de terrains ethnographiques avec l'Ecole normale supérieure et l'Ecole des hautes études en sciences sociales ; rédaction de cas de gestion publique ou initiation aux logiciels cartographiques).

Le master prévoit des enseignements de et en langue étrangère. La mobilité étudiante est encouragée mais reste encore assez limitée : une quinzaine d'étudiants en M1 effectue un semestre dans une université étrangère et une dizaine d'étudiants Erasmus sont accueillis en retour en M1. Les échanges d'enseignants ne semblent pas très développés pour le moment.

Pilotage

Le master, en symétrie de ce qui se passe pour la licence, est coordonné par deux enseignants-chercheurs. Les professionnels, plus actifs en M2, sont recrutés par les responsables de parcours, et le dossier fait état de « liens étroits et durables » entre la formation, l'université en général, et les grands corps de l'Etat et les entreprises. Des réunions « bilan » avec les étudiants et le personnel administratif (deux personnes) pour procéder à des ajustements sont organisées annuellement, pour chaque année de master.

Les évaluations des étudiants sont variables selon les parcours (une enquête anonyme, des délégués). Deux parcours (sur les six) sont dotés de conseil de perfectionnement associant les praticiens non enseignants et les praticiens enseignants. Ce conseil se réunit deux fois l'an et peut faire des propositions.

Les compétences attendues, notamment transversales, sont clairement listées, mais le dossier ne fait pas état d'un réel « portefeuille » de compétences pour l'ensemble du master. En effet, ces dernières ne sont précisées dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) que pour certains parcours. Toutefois, la démarche a été entamée auprès de la commission nationale de la certification professionnelle pour mettre en place une fiche RNCP au niveau de la mention. Les modalités d'évaluation sont également propres à chaque parcours mais la délivrance des crédits européens correspond aux réglementations nationale et européenne.

Des cours de mise à niveau sont proposés en M1 et en M2. Cela se justifie d'autant plus qu'une sélection a lieu en M2. Celle-ci concerne surtout les modalités d'entrée des étudiants extérieurs au M1 (ce qui explique la hausse des effectifs) pour des capacités d'accueil de 15 à 30 étudiants selon les parcours. Ceci consolide l'idée que le pilotage intervient surtout au niveau des parcours de master avec une marge importante d'autonomie. C'est aussi à ce niveau que le suivi des diplômés est connu soit, par des enquêtes soit, par des associations d'étudiants.

Résultats constatés

Le master réunit au total environ 250 étudiants dont le nombre s'accroit en M2 par l'afflux d'étudiants extérieurs, en provenance d'IEP en particulier. La spécialisation progressive partant d'un tronc commun en semestre 1 à une très forte autonomie des parcours en semestre 3 et semestre 4, et la sélection entre les deux années contribuent à la structuration du master au risque de nuire cependant à la cohérence de l'ensemble de la mention. La pluridisciplinarité demeure au fil de la spécialisation. Le suivi des diplômés conforte l'idée de la bonne insertion professionnelle grâce à une organisation des parcours adaptée à la carte des métiers. Sur ce point, même si la formation peut s'appuyer sur des enquêtes précises et régulières concernant le devenir de ses étudiants, les données fournies dans le dossier apparaissent cependant assez lacunaires pour évaluer cette insertion.

La présence des intervenants professionnels est croissante au fil de la spécialisation et aboutit, parfois, à la présence dans des conseils de perfectionnement. Les enseignants-chercheurs et les chercheurs sont nombreux, et l'adossement aux équipes de recherche est favorisé par la présence d'un nombre important de directeurs de recherche et de chargés de recherche.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Visibilité assurée et bonne intégration de la formation dans le champ des masters de l'université (seule formation dans le domaine des sciences sociales en master).
- Articulation efficace de la formation avec les métiers visés.
- Organisation pédagogique bien construite avec une équipe pédagogique de qualité, faisant une place importante aux professionnels.

Principaux points faibles :

- Manque de cohérence de la mention.
- Pilotage clairement décrit dans certains parcours seulement et surtout, perceptible en M2.
- Internationalisation encore limitée.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master propose une formation pédagogiquement solide et en adéquation avec les objectifs professionnels affichés. Il est bien intégré dans l'ensemble des masters du domaine disciplinaire.

Si sa structuration permet une spécialisation progressive des étudiants, les deux années semblent encore pensées cependant de manière assez autonomes l'une par rapport à l'autre malgré les efforts déjà entrepris. On préconise donc de renforcer l'articulation entre les deux années, comme cela est d'ailleurs envisagé. A cet égard, la mise en place d'un conseil de perfectionnement au niveau du master – et non pas seulement de (certains) parcours de M2 – pourrait être un outil utile pour le pilotage de la formation.

Le dossier se clôt par l'énoncé de perspectives qui anticipent des remarques susceptibles d'être faites sur les modalités d'apprentissage (enseignements modulaires, organisation des semestres en alternance d'activités, dénomination nouvelle des « métiers ») avec une interaction plus poussée entre enseignements académiques et professionnels. Ce retour d'expérience en conclusion fournit les éléments de pilotage plus concrets que le compte rendu formel du dossier.

On encourage également le travail visant à renforcer l'internationalisation de la formation qui apparaît, pour l'heure, encore assez limitée. Enfin, les données concernant l'insertion professionnelle des étudiants mériteraient d'être davantage précisées et détaillées.

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

MASTER COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Comptabilité, contrôle, audit* (*CCA*) de l'Université Paris-Dauphine a pour objectif de former les futurs cadres des métiers de la comptabilité, de l'audit, de la finance, du contrôle de gestion et du conseil. Il est ouvert en formation initiale, en alternance et en formation continue et est à finalité professionnelle.

ANALYSE

Finalité
L'objectif du master *CCA* est de proposer aux étudiants provenant principalement de la licence *Gestion* parcours *CCA* de poursuivre leur parcours en master. Il permet à ces étudiants de comprendre les enjeux et les évolutions des organisations et du monde économique, puis d'appréhender les problématiques comptables, environnementales et sociétales de ces organisations. Le master fournit aux apprenants la capacité d'approfondir la maîtrise des outils et des compétences techniques nécessaires à l'exercice des différents métiers dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, de la finance et du conseil en organisations. Les objectifs scientifiques et professionnels du master *CCA* sont clairement explicités, tant en termes de connaissances (connaissances pluridisciplinaires en comptabilité, droit des affaires, gestion système d'information et langue étrangère etc.) qu'en termes de compétences à acquérir ainsi que les modalités de leur évaluation.
Positionnement dans l'environnement
Le master *CCA* se positionne à la fois dans un environnement national et international. La dimension internationale de la formation se mesure par l'intégration dans les unités d'enseignement des problématiques relevant de l'environnement international (les normes comptables internationales etc.). Cette dimension internationale est également intégrée pour les étudiants relevant de la formation initiale grâce à la possibilité qu'ont les étudiants de réaliser une année de césure à l'étranger (entre la première année et la deuxième année de master – M1, M2) ou d'effectuer leur stage à l'étranger. Toutefois, le dossier manque d'informations sur les universités étrangères partenaires et ne fournit pas des données statistiques permettant d'apprécier le nombre d'étudiants en année de césure et/ou intégrant les universités partenaires à l'étranger ou réalisant un stage à l'étranger.

Le contenu de la formation est adossé au référentiel national de l'examen du Diplôme supérieur de comptabilité et gestion (DSCG). Des partenariats sont développés avec des entreprises et des cabinets d'audit (KPMG, Deloitte, Mazars, PWC, EY). Les parrains représentant entreprises et cabinets participent aux différents conseils de perfectionnement.

Bien qu'étant une formation orientée vers les besoins professionnels, les unités d'enseignement du master *CCA* bénéficient des approches théoriques et des résultats des recherches académiques en sciences de gestion. Sur ce dernier point, le master *CCA* est adossé au laboratoire Dauphine recherche en management (DRM) et une part importante des enseignants sont membres de ce laboratoire.

Organisation pédagogique de la formation

Le master *CCA* est proposé en formation initiale sur trois années, comprenant une année de césure (environ 40 à 50 étudiants par année universitaire) ou en alternance sur deux ans (environ 24 à 29 étudiants par année universitaire) et en formation continue. Le dossier ne précise pas si l'année de césure est obligatoire en formation initiale. Le rythme de formation est bien expliqué dans le dossier en formation en alternance et en formation continue. En raison d'une offre de formation à plusieurs publics, les enseignements ne sont pas mutualisés.

Une place importante est accordée au stage professionnel tant sur son projet, sur son déroulement que sur son évaluation. Pour les étudiants en M1 et en formation initiale, le stage est facultatif (mais fortement recommandé). En M2, un stage de 16 semaines est obligatoire à partir du mois de janvier. Les différents responsables du master incitent les étudiants à effectuer des séjours à l'étranger (soit à travers une année de césure, soit par le biais de tout ou partie de leur stage).

Il est possible d'intégrer la formation par le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE), toutefois le dossier précise que cette possibilité est inadaptée pour le master *CCA* ce qui est contraire aux textes officiels sur la VAE.

La formation offre un suivi individualisé des étudiants permettant d'organiser et d'anticiper leur capacité à s'insérer dans la vie professionnelle. 35 % du volume horaire de la formation est consacré à la préparation à la vie professionnelle.

Des innovations pédagogiques sont mises en place à travers des séminaires. Toutefois, le dossier ne précise pas sur quels types de démarches et d'outils ces innovations pédagogiques se font. Des manifestations permettent aussi aux étudiants de bénéficier d'un savoir-être individuel et collectif et de développer un esprit réseau au sein de la promotion et avec les promotions antérieures. Des apprentissages spécifiques sont aussi introduits à travers le programme de pré-incubation et d'amorçage dans le processus de création d'entreprises innovantes, le *coworking* (étudiants-entreprises) ou encore du dispositif étudiant entrepreneur.

Les enjeux du numérique sont pris en compte dans la formation à travers des enseignements spécifiques portant sur les systèmes d'information et leurs impacts sur les activités comptables. Néanmoins, le dossier ne fournit pas suffisamment d'informations sur les outils numériques utilisés en cours et / ou mis à la disposition des étudiants.

Des enseignements sont proposés en anglais. Les étudiants sont incités à passer des certificats de langue (notamment le TOEIC - *Test of English for International Communication*). Il est regrettable que le dossier ne fournisse pas plus d'informations sur l'évaluation des compétences linguistiques et le niveau obtenu par les étudiants.

Pilotage

Le pilotage du master est assuré par un seul responsable quelle que soit la modalité (initiale, alternance et continue), aidé d'un responsable par année de formation. Le suivi administratif est propre à chacune des modalités de formation (initiale, alternance et continue).

L'équipe pédagogique est constituée d'enseignants-chercheurs et de professionnels (experts-comptables, commissaires aux comptes, avocats et autres responsables administratifs et financiers en entreprise). Sur les deux années de formation, les professionnels représentent en moyenne 43 % de l'équipe pédagogique et assurent en moyenne un tiers du volume horaire annuel des enseignements. Ces données sont conformes aux exigences du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) relatives au master *CCA*.

Des conseils de perfectionnement sont organisés pour prendre en compte les avis des étudiants et des intervenants de la formation, dans une perspective d'amélioration du pilotage, du contenu et du déroulement des études. Ces réunions permettent également d'intégrer dans le contenu de la formation les évolutions des métiers (environnement professionnel). Les étudiants sont également associés au pilotage de la formation : soit par la participation de leur représentant aux réunions du conseil de perfectionnement, soit par des engagements à travers diverses actions (forums formation, actions de l'association à travers des manifestations et des discussions sur les réseaux sociaux etc.).

Le suivi et l'insertion professionnelle des étudiants sont réalisés régulièrement (enquêtes d'insertion du Service commun universitaire d'information et d'orientation – SCUIO). Les résultats de ces enquêtes montrent un excellent taux d'accès au premier emploi dans des activités juridiques, financières et comptables traduisant une très bonne adéquation entre le contenu du master et les compétences recherchées par l'environnement professionnel. Les modalités d'évaluation des connaissances ainsi que de tenue des jurys sont bien précisées. Les conditions d'admission à la formation sont également renseignées dans le dossier. La plupart des étudiants qui intègrent le master *CCA* viennent de la licence *Gestion* parcours *CCA* de Dauphine (en moyenne deux tiers de l'effectif du M1). Le recrutement externe se fait principalement en formation en alternance. Aucune information n'est fournie sur l'origine des étudiants externes recrutés.
Résultats constatés
Les objectifs, les modalités de pilotage, de coordination et de contrôle pédagogique sont bien explicités. Le diplôme est reconnu et apprécié du monde socio-professionnel, avec un taux de premier emploi de 100 %. Toutefois, pour l'admission à la formation, très peu d'informations sont fournies sur le taux de recrutement par rapport à la demande, ni sur le processus de sélection. Les taux de réussite en M1 et M2 sont excellents (proche de 100 %). Le suivi des diplômés est réalisé par les enquêtes du SCUIO et les emplois occupés correspondent bien aux métiers et activités visés par la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Master bien adapté en termes de contenu, de modalités pédagogiques et d'atteinte des objectifs.
- Equipe pédagogique équilibrée combinant les académiques et les professionnels.
- Bonne identification des compétences et de leurs modalités d'acquisition.

Principaux points faibles :

- Absence d'informations sur les partenariats avec les universités étrangères.
- Absence de précisions sur les modalités de recrutement en M1 et en M2.
- Absence d'informations sur les différents parcours (formation initiale, formation continue, apprentissage).
- Faible valorisation de la formation à la recherche dans l'offre globale.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention *Comptabilité, contrôle, audit* répond aux exigences du référentiel national et valorise particulièrement son approche de la professionnalisation au travers de nombreux dispositifs et partenariats. Les perspectives développées dans le dossier devraient permettre de valoriser davantage les formations en alternance et en continue notamment grâce à la création de passerelles.

Compte tenu de l'attractivité de diplôme, il paraitrait important de développer des partenariats avec des universités / écoles à l'international. Cette perspective est prise en compte dans le dossier comme point d'amélioration. Des passerelles seraient à mettre en place entre la formation initiale et en alternance.

La nécessité de conforter l'ouverture de la mention à la voie recherche (doctrine) et son application via les instances comme l'Autorité des normes comptables devrait permettre aux étudiants de mieux mesurer les enjeux et intérêts de la recherche en comptabilité.

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

MASTER DROIT

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La première année du master (M1) *Droit* est articulée autour de deux majeures (« *Droit des affaires et fiscalité* » *ou* « *Patrimoine* ») pour l'ensemble des étudiants juristes. Les 11 parcours de seconde année de master (M2) offrent des formations distinctes dans l'objectif de couvrir la totalité du droit des affaires, du droit du patrimoine et de la fiscalité.

Le M2 comporte neuf parcours en formation initiale : *Droit approfondi de l'entreprise ; Droit des affaires ; Fiscalité de l'entreprise ; Droit européen et international des affaires ; Juriste financier* (en apprentissage) *; Droit et régulation des marchés* (en apprentissage) *; Droit des assurances* (en contrat de professionnalisation*) ; Droit notarial ; Droit du patrimoine professionnel* (en contrat de professionnalisation).

A cet ensemble s'ajoute deux parcours dédiés à la formation continue : *Droit fiscal approfondi* (notaires et collaborateurs de notaires) et *Administration fiscale* (fonctionnaires étrangers).

Si le M1 se prépare en formation initiale uniquement, les parcours de M2 sont préparés soit en formation initiale et/ou en formation en apprentissage et/ou contrat de professionnalisation.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont orientés clairement vers la professionnalisation. L'objectif principal est de permettre aux étudiants d'acquérir du savoir théorique mais aussi, d'appliquer de manière pratique les règles. Divers outils permettent aux étudiants et parties prenantes d'en avoir connaissance. Les débouchés en matière de poursuites d'études et de métiers sont précisés et apparaissent très divers. Toutefois, le fait que la majorité des étudiants de M1 présente l'examen d'entrée au centre régional de formation professionnelle des avocats (CRFPA), est clairement affirmé comme un objectif ; ce qui constitue une base professionnelle pertinente étant donné les secteurs d'activité visés par la formation. Nombreux sont les étudiants qui réussissent d'ailleurs cet examen (ce qui ne les empêche pas de poursuivre leurs études en M2).

Il eut été intéressant de disposer des maquettes complètes d'enseignement afin de cerner la pertinence des enseignements par rapports aux objectifs professionnels et scientifiques. Les différents enseignements sont explicités dans le « tableau des unités d'enseignement » intégré au dossier mais il ne permet pas de s'assurer de la cohérence de l'ensemble, même si la répartition des enseignements (sans volume horaire) figure dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) communiquées pour 8 des 11 parcours.

Positionnement dans l'environnement

Le master s'intègre dans l'offre de formation de l'Université Paris-Dauphine au sein du département « Master sciences des organisations » (MSO) dont cependant la vocation n'est pas explicitée dans le dossier communiqué. En outre, l'appellation « sciences des organisations », très globalisante, ne fait pas référence explicitement aux parcours à dominante juridique. De même, la cohérence avec l'offre de formation de la Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE) Paris Sciences et Lettres (PSL) reste perfectible car les liens avec les autres établissements sont à développer.

L'enseignement du droit à l'Université Paris-Dauphine se distingue fondamentalement des autres universités parisiennes sur certains points notamment, il n'existe qu'un seul M1 *Droit* articulé autour de deux majeures pour l'ensemble des étudiants juristes, la distinction droit privé/droit public ayant été écartée au profit de la distinction opérée entre « droit des affaires et fiscalité » ou « patrimoine ». De plus, certains M2 qui pourraient apparaitre proches de masters délivrés par d'autres universités parisiennes se distinguent par leurs modalités, leur contenu et/ou leur caractère pluridisciplinaire.

Le lien avec la recherche est assuré par l'Institut Droit Dauphine (I2D) qui regroupe l'Ecole Droit Dauphine (E2D) et le Centre de Recherche Droit Dauphine (Cr2D). Ce dernier est rattaché à l'école doctorale de Dauphine (ED 543). La plupart des parcours de M2 sont adossés au Cr2D (équipe d'accueil, EA 367). Dans certains M2, des cours de méthodologie à la recherche ou sur la recherche documentaire sont dispensés. Cela n'est toutefois pas le cas pour tous. L'articulation formation/recherche se traduit par l'organisation de conférences (pour certains M2), ou de la rédaction d'un mémoire ou de travaux de recherche (à titre facultatif ou obligatoire). Un manque d'homogénéité entre les M2 et une absence de ligne de conduite commune à tous les M2 peuvent être regrettés. En outre, au regard du développement des écoles doctorales et de la professionnalisation, une réflexion se fait jour quant au maintien d'une formation à la recherche dans le cadre de la mention.

Les partenaires professionnels de la mention *Droit* sont nombreux (42 sont cités explicitement). Les partenariats se manifestent de plusieurs manières : accueil d'étudiants en stages, intervention d'acteurs socio-économiques dans des conférences, coopération avec des structures représentant un secteur d'activité, signature d'accords bilatéraux. Les interactions intéressantes de la formation avec cet environnement socio-économique peuvent être soulignées.

La mention *Droit* bénéficie des nombreux accords conclus par l'Université Paris-Dauphine avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers. Toutefois, l'absence d'indication précise sur ce point ne permet pas d'en apprécier la portée. Cependant, il convient de noter que l'Université Paris-Dauphine offre une formation innovante pour préparer les barreaux de New York et de Californie aux Etats-Unis, en partenariat avec BARBRI International (centre de formation juridique international). Cette préparation s'adresse à des étudiants ou des professionnels du droit titulaires d'un diplôme de Common law (de type LL.M aux Etats-Unis) pour l'examen du barreau de l'Etat de New York, ou à tout avocat français (y compris sans diplôme de Common law) pour présenter l'examen du barreau de l'Etat de Californie.

La mobilité est peu développée en M1. Par ailleurs, les différents M2 ont des degrés d'internationalisation plus ou moins élevés. Seul le parcours de master consacré au droit européen et international des affaires dispose d'un fort degré d'internationalisation (mise en place de deux doubles diplômes avec des universités partenaires, le premier avec Zurich University of Applied Sciences – ZHAW et le second avec Case Western University (Cleveland, USA)). Les étudiants peuvent en outre postuler à l'entrée en LLM dans deux universités américaines, au sein desquelles des places leur sont réservées au tarif des droits d'inscription de l'Université Paris-Dauphine : Case Western University et Saint Louis University. Par ailleurs, le second semestre du master (S4) peut être effectué à l'étranger dans diverses universités partenaires de l'Université Paris-Dauphine. Il manque néanmoins des données chiffrées pour apprécier complètement ces éléments.

Une absence d'homogénéité peut être regrettée s'agissant de la place de l'international. De plus, la question de la mobilité des enseignants ou personnels administratifs n'est pas évoquée.

Organisation pédagogique

Le M1 comprend deux majeures conduisant à des parcours de M2 spécifiques. Il comporte un tronc commun et des options propres à la majeure choisie. La spécialisation est progressive et facilite l'entrée dans le M2 correspondant au choix de l'étudiant. La cohérence entre le M1 et le M2 est donc assurée.

Le M1 se prépare en formation initiale uniquement. Les parcours de M2 sont préparés en formation initiale et/ou en formation en apprentissage et/ou contrat de professionnalisation. Deux parcours de M2 (*Administration fiscale* et *Droit fiscal approfondi*) ne sont ouverts qu'en formation continue à des professionnels en exercice. La mention *Droit* est en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières. La vocation professionnelle des parcours de M2 est clairement affirmée.

La mention est accessible par la validation d'acquis de l'expérience, la validation d'acquis professionnels ou la validation d'études supérieures. Cette possibilité est peu utilisée (une à deux par ans) à l'exception des demandes de validation des acquis d'expérience partielle. Cela paraît un peu faible au regard du caractère professionnel des parcours proposés.

La mention *Droit* affiche pour priorité la professionnalisation et l'alternance. Le M1 présente des éléments de professionnalisation et de connaissance de l'environnement professionnel. Egalement, les parcours de M2 prévoient des enseignements pratiques, des enseignements non juridiques utiles aux praticiens, voire parfois (cela ne concerne pas tous les M2) des travaux de groupe ou visant à préparer l'insertion professionnelle. Des mises en situation professionnelle sont prévues en M1 et M2. Cela se traduit par un stage, mais également par la clinique juridique (dispositif d'étude de cas), ou concours de plaidoirie. La professionnalisation occupe une place importante dans le cursus.

Le stage est obligatoire en M1 (deux mois). En M2, les étudiants effectuent, à titre obligatoire ou facultatif (parcours *Droit approfondi de l'entreprise*), un stage de trois mois également. Les objectifs, modalités, évaluation des stages sont précisés. Le soutien important, pour les étudiants, du *Dauphine career center* est à relever : ateliers, conseils, forums, …

La rédaction d'un mémoire de recherche est prévue en M1 (les modalités ne sont pas précisées) et dans certains parcours de M2. Mais d'une manière générale, l'adossement à la recherche est insuffisant et sans perspectives de développement.

La formation accorde une place au numérique dans l'enseignement et à d'autres innovations pédagogiques (blogs, jeux sérieux, etc.). Les enseignants s'appuient notamment sur le centre d'ingénierie pédagogique de l'université. Ceci mériterait toutefois d'être développé afin d'aller au-delà de la mise en place de l'environnement numérique de travail désormais largement répandu.

Il n'existe pas de dispositif spécifique d'aide à la réussite hormis des enseignements de mise à niveau et des dispositifs de tutorat organisés entre les étudiants.

Une large place est laissée à l'international (cours de droit en langue anglaise, seconde langue en M2, 240 partenariats internationaux, année de césure entre le M1 et le M2 qui est favorisée, …).

Pilotage

S'il apparait que des enseignants-chercheurs enseignent aux côtés de professionnels, il est difficile, en l'absence de répartition précise des heures par année de master ou parcours de M2, de cerner l'équilibre des équipes pédagogiques. Il n'est pas possible non plus d'apprécier le niveau de compétences des intervenants extérieurs et la pertinence du volume horaire qui leur est attribué d'autant qu'aucune distinction n'est opérée entre les parcours de M2. Cette distinction figure dans certaines fiches RNCP, mais sans les volumes horaires ; ce qui limite les possibilités d'évaluation.

Les modalités de réunion de l'équipe pédagogique, leur objet et leur périodicité sont établis. En raison du nombre restreint d'étudiants, des échanges quasi personnalisés sont possibles entre les enseignants et les étudiants.

Un conseil de perfectionnement est mis en place pour la mention *Droit* et pour certains M2, mais les conditions de présence ou non des étudiants ne sont pas indiquées. Il est dommage que tous les M2 ne disposent pas d'un tel conseil de perfectionnement. De même, si les professionnels qui interviennent dans les formations sont sollicités pour donner leur avis, les modalités d'échanges ne sont pas connues. Les relations avec les étudiants ne sont pas formalisées non plus.

Les responsables pédagogiques de la mention *Droit* mettent en place plusieurs dispositifs d'évaluation des enseignements. L'évaluation des connaissances ne comporte pas de particularités car elle reste basée sur des contrôles continus ou des examens terminaux. Les épreuves peuvent être écrites ou orales. Ces modalités figurent dans les règlements de contrôle des connaissances. Les enseignements et les unités de mise en situation professionnelle sont transcrits en compétences. Les étudiants suivant un parcours de M2 en apprentissage renseignent un livret d'apprentissage. Si deux parcours de M2 (*Droit approfondi de l'entreprise* et *Fiscalité de l'entreprise*) ont mis en place des portefeuilles de compétences, ceci est loin d'être généralisé aux étudiants en formation initiale ; ce qui est regrettable.
Résultats constatés
S'agissant des effectifs, la cellule d'aide au pilotage de l'université fournit les éléments nécessaires au niveau de la mention, par année d'études, par parcours pédagogique. Les effectifs du M1 sont stables. Ceux du M2 sont en croissance depuis 2014 (plus de 30 étudiants par an). On peut souligner l'écart très important entre les effectifs de M1 (40 étudiants) et ceux du M2 (plus de 300 étudiants) qui montre à la fois, l'attractivité des parcours de M2 et le flux important d'arrivées externes à Dauphine. Toutefois, peu de données chiffrées par parcours sont communiquées de sorte qu'une analyse précise n'est pas possible. Le taux d'échec en M2 est non négligeable à hauteur d'environ 10 %. La formation dispose d'une information sur le devenir des diplômés. Là encore, le dossier ne fournit cependant que des chiffres globaux, sans distinction entre les différents parcours. Les enquêtes sont menées sur l'insertion et le devenir des diplômés. Les chiffres communiqués permettent de considérer que le taux de diplômés en emploi est important (10 étudiants en recherche d'emploi en moyenne un an après la sortie de formation).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Fortes interactions avec l'environnement socio-économique.
- Taux satisfaisant de diplômés en emploi peu de temps après la sortie de la formation.
- Spécialisation progressive de la formation.

Principaux points faibles :

- Articulation avec la recherche insuffisante et appliquée de manière hétérogène selon les parcours de master.
- Absence d'homogénéité dans la formation quant à la place de l'international.
- Faible place des nouveaux outils pédagogiques.
- Manque de clarté s'agissant des modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants et des échanges avec les professionnels.
- Manque de données précises quant aux effectifs et aux flux d'étudiants pour les différents parcours de M2.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier met en évidence la nécessité de consolider les débouchés en master pour les étudiants issus de la licence *Droit et société* et, à une autre échelle, d'améliorer le positionnement de Paris-Dauphine au sein de la ComUE ; ces deux objectifs doivent être encouragés.

L'adossement à la recherche ne doit pas être remis en question comme cela est envisagé dans le dossier mais, au contraire, consolidé.

L'articulation entre le M1 et le M2 doit être clarifiée, parallèlement à un renforcement de l'internationalisation qui est d'ailleurs annoncé comme un objectif prioritaire de la mention *Droit*.

Des améliorations, envisagées là-encore dans le dossier, sont à attendre quant à l'utilisation de pédagogies innovantes facilitée par des effectifs généralement modestes. Enfin, les étudiants et anciens étudiants devraient être davantage impliqués dans le pilotage de la formation.

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

MASTER ÉCONOMIE ET GESTION DE LA SANTÉ

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie et gestion de la santé* se déroule en deux ans (avec la possibilité d'une année de césure entre la première et la deuxième année de master (M1, M2)) et est principalement à vocation professionnelle, tout en étant adossé à des laboratoires de recherche. Sa particularité est de préparer à de nombreux métiers, requérant des connaissances en économie ou en gestion, déployés dans le domaine de la santé *lato sensu*. Ce master se structure progressivement sur la base de deux majeures (économie et gestion) en M1, puis se déploie en six parcours de M2 : M2 *Economie et gestion du secteur médical*, M2 *Evaluation médico-économique et accès au marché*, M2 *Expertise économique des questions de santé*, M2 *Economie et gestion des établissements de santé*, M2 *Management stratégique des services et établissements pour personnes âgées* et le M2 *Economie et gestion de la santé publique dans les pays en développement*. Plusieurs de ceux-ci sont offerts en alternance et en formation continue (FC), et l'un d'entre eux est délocalisé à l'international. A côté des cours assurés par des enseignants-chercheurs ou par des professionnels, il intègre dans sa maquette des stages obligatoires en milieu professionnel pour les étudiants en formation initiale classique.

ANALYSE

Finalité
Ce master, organisé en M2 en six parcours, vise un large champ de métiers (expertise, évaluation, management des organisations) du domaine de la santé. Il est proposé aux étudiants en formation initiale via la voie classique ou celle en alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation), et à des stagiaires de formation continue. Les connaissances attendues et les compétences de métiers à acquérir sont clairement exposées. La poursuite d'études en doctorat reste possible et, à cette fin, des cours ou séminaires de méthodologie à la recherche peuvent être suivis par les étudiants. Les enseignements proposés, clairement détaillés, organisés dès le M1 autour de deux majeures (économie ou gestion) sont aussi ouverts à d'autres disciplines connexes qui permettent aux étudiants d'acquérir des connaissances et des compétences nécessaires à une bonne insertion dans les métiers ciblés. Les responsables de la mention et des parcours sont à l'écoute de l'évolution des besoins en termes de métiers de la santé et ajustent l'offre de formation pour y répondre (cf. la création en 2015 du parcours *Management stratégique des services et établissements pour personnes âgées* (*MSSEPA*)). On apprécie l'existence d'un parcours *Economie et gestion de la santé publique dans les pays en développement*, construit spécifiquement en fonction des besoins de partenaires à l'international mais on aurait souhaité connaître les modalités régissant cette délocalisation.

Positionnement dans l'environnement

Ce master, du fait de sa pluridisciplinarité économie-gestion et de sa préparation, grâce à son riche jeu de parcours, à nombre de métiers du champ de la santé, est sans concurrence au sein de l'offre régionale. On apprécie la richesse et la diversité de ses partenariats qui apportent une réelle valeur ajoutée à cette formation. Certains de ceux-ci sont devenus classiques, comme celui établi avec les Instituts de formation des cadres de santé (IFCS) des centres hospitaliers universitaires (CHU), mais d'autres sont innovants, comme ceux fondés par la mise en cohérence des demandes de partenaires universitaires à l'international qui aboutissent au parcours du M2 *Economie et gestion de la santé publique dans les pays en développement*.

Ce master présente aussi de nombreux partenariats avec des entreprises de la santé (laboratoires pharmaceutiques, fabricants de dispositifs médicaux), des administrations (Ministère, agences régionales de santé, etc.) et des fédérations professionnelles du secteur de la santé. Partenariats dont bénéficient les étudiants via les stages. Il satisfait largement l'exigence d'un appui recherche de la formation : participation d'enseignants-chercheurs du laboratoire Legos (Laboratoire d'économie et de gestion des organisations de santé), articulation avec l'école doctorale de l'Université Paris-Dauphine (UPD) et convention avec l'école doctorale suisse en économie de la santé).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est bien pensée et offre des modalités variées (formation initiale classique ou en alternance, FC). On apprécie la logique de la construction de l'offre progressive des parcours qui, d'une part, facilite, grâce à la présence en M1 d'une majeure économie et d'une majeure gestion, l'accès de ce master à des apprenants issus de cursus différents, et qui, d'autre part, leur permet d'acquérir, par un jeu de six parcours et d'une offre de nombreux cours optionnels (le tronc commun n'incluant que trois unités d'enseignement (UE) de 36 heures chacune), les savoirs et compétences nécessaires à la réalisation de leur projet professionnel. Classiquement, ce master se déroule sur deux ans, voire exceptionnellement plus du fait de la possibilité d'une année de césure et du dédoublement d'années dans le cadre d'un aménagement du cursus en FC.

La professionnalisation est très présente tout au long du cursus : dès le M1, la majeure gestion est ouverte en FC à un public de professionnels de santé (près de 200 personnes), principalement des futurs cadres de santé qui souhaitent pour progresser dans leur carrière acquérir des savoirs académiques. En M2, un seul parcours n'est ouvert qu'en formation initiale classique, quatre autres accueillent un public mixte : formation initiale classique ou en alternance (apprentis ou contrats de professionnalisation) et FC et un (*Economie et gestion de la santé publique dans les pays en développement*) n'est suivi que par des professionnels de santé à l'international. Pour faciliter l'enseignement en alternance (ou en FC), les cours sont regroupés sur deux jours successifs par semaine, voire un troisième une fois par mois. L'enseignement parfois à deux voix (un universitaire associé à un professionnel pour la partie travaux dirigés - TD) dans certaines UE, apporte une réelle valeur ajoutée aux étudiants. Le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est mis en place classiquement. Les trois fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointes au dossier sont claires et en parfaite cohérence avec les trois parcours concernés de la formation.

On aurait souhaité avoir plus d'informations sur les modalités de l'apprentissage notamment sur les liens qui unissent la formation avec le centre de formation d'apprentis (CFA). La validation de l'acquisition des compétences apparaît avoir un poids trop faible (trois crédits européens (ECTS) via le livret d'apprentissage) et est à la même hauteur que pour les étudiants en formation classique, soumis à l'obligation d'un stage de deux à trois mois minimum.

Le master s'adosse au Dauphine Carrer Center de l'Université et permet ainsi à ses étudiants d'obtenir des aides et conseils méthodologiques pour la recherche de leur stage ou emploi. Il s'adosse également au programme de pré-incubation de Paris-Dauphine.

L'articulation avec la recherche est satisfaisante, pour un master à dominante professionnelle, dans la mesure où les enseignants-chercheurs du Legos participent à l'enseignement et où est prévu pour les étudiants du M1 et de ceux d'un parcours du M2 l'obligation d'assister aux séminaires de recherche du Legos.

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) est peu originale et peu innovante dans l'ensemble des parcours (utilisation classique d'une plateforme de cours), à l'exception du parcours ouvert à l'international qui impose un large enseignement à distance.

La place de l'international est très présente du fait de l'offre originale, à multiples partenariats, du parcours *économie et gestion de santé publique dans les pays en développement* et de la possibilité de la mobilité étudiante d'un semestre. L'enseignement de l'anglais reste limité mais original dans la mesure où il vient accompagner des étudiants dans leur projet professionnel.

Pilotage
L'équipe pédagogique est très diversifiée mais se compose d'une minorité d'enseignants-chercheurs qui n'assurent que 31,20 % des heures en présentiel, plus globalement 38,60 % des heures sont prises en charge par des enseignants de l'UPD. Les intervenants professionnels en charge de 61,40 % du volume horaire dispensé dans ce master sont largement majoritaires, ce qui témoigne d'une bonne insertion de la formation dans le milieu professionnel de la santé. Ce master s'est doté d'instances suffisantes pour être en capacité d'évoluer pour répondre au mieux aux besoins de la profession. En effet, un conseil de perfectionnement de 12 membres (six internes et six externes) se réunit régulièrement et veille sur l'évolution des métiers ciblés par la formation. Parmi ces 12 membres ne figure pas un représentant des étudiants, ce qui est obligatoire. La mention du master est dirigée par un enseignant-chercheur aidé des responsables des divers parcours, ce sont six enseignants-chercheurs qui sont en responsabilité de la mention. De plus, la formation organise des réunions de régulation avec les étudiants et encourage les enseignants à faire évaluer leur enseignement par les apprenants. L'évaluation des connaissances se fait selon des modalités classiques (examen écrit ou oral, remises de travaux personnels ou en petits groupes), précisées pour chaque UE. Un jury se tient à la fin de chaque semestre pour chaque parcours et éventuellement pour délivrer diplôme. Des modalités de rattrapage sont définies. En revanche, le suivi de l'acquisition des compétences reste très limité, même dans le cadre de l'apprentissage où n'est pas mis en place un portefeuille des compétences et où on se limite, tout en respectant la législation en matière d'apprentissage, à deux visites en entreprises et à la tenue du livret d'apprentissage. En ce qui concerne le suivi du devenir des étudiants, le master se limite aux enquêtes (à un an après l'obtention du master) organisées par le Dauphine Carrer Center et en complétant ce dispositif, pour certains parcours, par des informations issues des réseaux sociaux ou de la présence d'un annuaire des anciens. Les modalités de recrutement et de sélection pour entrer en M1 et en M2, ne sont que partiellement exposées (elles ne le sont que pour trois parcours via leur fiche RNCP).
Résultats constatés
Au regard du nombre important d'inscrits pédagogiques en M1 (260 en 2014, 227 en 2015 et 214 en 2016) ce master est très attractif, malgré une baisse de son effectif d'environ 50 individus sur les trois années. L'importance de ces flux s'explique principalement par l'existence des partenariats entre ce master et les IFCS de deux CHU qui pourvoient environ 200 apprenants. On constate un bon taux d'admis en M2 (88,5 % et 84,6 %) mais aussi un faible taux de poursuite en M2, puisque, sur les 230 admis en 2014-15 à intégrer le M2 l'année suivante, on constate un flux d'inscrits en M2 en 2015 que de 122 et de 115 sur 192 l'année suivante (taux qui en réalité devrait être plus faible si l'on suppose que de nouveaux apprenants, dont on ignore le nombre, intègrent le M2 sans être issus de ce M1). Le taux d'insertion professionnelle apparaît être bon pour les diplômés de 2015, puisque 34 des 35 répondants de l'enquête conduite en 2017déclarent être en emploi, jugement qu'il convient de relativiser eu égard au taux de réponses de 37,2 %. On regrette de ne pas avoir des données plus détaillées en matière de l'insertion en emploi des diplômés (par exemple par parcours, la durée moyenne de la recherche en emploi ou la nature des contrats).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- La capacité du master à s'adapter aux évolutions de la demande des acteurs du monde de la santé.
- La construction progressive des parcours et la richesse de leur diversité.
- Les nombreux partenariats avec des organismes et entreprises.
- L'offre proposée en alternance et en formation continue.
- L'internationalisation via un parcours spécifique.

Principaux points faibles :

- Une évaluation insuffisante de l'acquisition des compétences métier pour les apprenants en alternance (trop peu d'ECTS alloués à cette fin).
- Trop large évaporation d'apprenants entre le M1 et le M2.
- Insuffisance de la description des modalités gérant les délocalisations à l'étranger et la formation en apprentissage.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

On encourage les responsables de ce master à faire évoluer leur formation en étant à l'écoute, comme ils l'ont déjà fait et comme ils souhaitent continuer à le faire, des besoins des milieux socio-professionnels du monde de la santé, en France comme à l'international. On apprécie leur souhait de développer l'apprentissage mais on leur recommande de donner un poids en termes d'ECTS dans la maquette du diplôme plus important à l'évaluation de la professionnalisation (de l'acquisition des compétences des métiers via la réalisation des missions confiées par les organismes d'accueil aux apprentis). Il est aussi souhaitable d'accorder une place plus importante aux langues (anglais) dans la formation et aux TICE. On préconise aux responsables du master de se doter de meilleurs outils du suivi du devenir professionnel des apprenants, que ceux dont ils disposent actuellement, en plus de ceux offerts par l'UPD, sachant que les CFA, dans le cadre de l'apprentissage, exigent généralement un retour des informations relatives à l'insertion professionnelle des apprentis six mois après l'obtention de leur diplôme.

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

MASTER INFORMATIQUE DES ORGANISATIONS

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Informatique des organisations* de l'Université Paris-Dauphine vise à former des spécialistes des technologies de l'information et des communications, et du management scientifique des organisations. Il se décline en cinq parcours. Les trois parcours de type méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises (MIAGE) sont professionnels et peuvent être suivis en apprentissage : *Informatique décisionnelle ; Informatique pour la finance ; Systèmes d'information et technologies nouvelles.*

Les deux autres parcours sont orientés vers la recherche : *Informatique - systèmes intelligents ; Modélisation, optimisation, décision, organisation*. Les enseignements ont lieu en présentiel sur le site de l'Université Paris-Dauphine.

ANALYSE

Finalité
Le master forme des spécialistes du management scientifique des organisations, en particulier dans le domaine des technologies émergentes de l'informatique et des communications. La multiplicité des parcours (cinq) n'empêche pas la lisibilité de l'offre et des débouchés : deux parcours ont une vocation recherche, trois sont des parcours MIAGE. Les contenus d'enseignement sont cohérents et adaptés à chaque parcours. Les métiers exercés à l'issue de la formation correspondent bien, et ce pour l'ensemble des parcours, aussi bien en termes de domaine d'exercice que de statut des diplômés en emploi.
Positionnement dans l'environnement
La formation s'appuie clairement sur la spécialisation de l'établissement dans le domaine des sciences de l'organisation et de la décision, ici appliqué à la gestion des organisations, et plus spécifiquement, de leurs systèmes d'information. Les parcours MIAGE sont associés au réseau national des formations MIAGE, dont plusieurs sont tout de même rattachées à des établissements parisiens proches, et aucune comparaison n'est faite dans le dossier. La notoriété de ce réseau bénéficie à la formation.

Des collaborations avec d'autres établissements sont effectives, en particulier pour les parcours orientés recherche, dont l'un est cohabilité avec AgroParisTech, et l'autre avec Mines ParisTech. Une convention avec une école d'ingénieur, l'école internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) permet par ailleurs d'accueillir les élèves en première et deuxième année du master. La formation est en lien direct avec la recherche par son adossement à deux laboratoires de niveau international, le laboratoire d'analyse et modélisation des systèmes pour l'aide à la décision (LAMSADE) et le centre de recherche en mathématiques de la décision (CEREMADE), et dont les spécialités sont pertinentes pour le master (gestion, décision, optimisation).

Les relations avec les partenaires socio-économiques s'appuient notamment sur les parcours en apprentissage. La formation a également des liens avec le club informatique des grandes entreprises françaises, le syntec informatique et de nombreuses entreprises d'envergure nationale et internationale, qui accueillent notamment des stagiaires.

Des coopérations internationales sont en place depuis plusieurs années : deux conventions de double diplomation, avec l'Université Saint-Joseph de Beyrouth et l'Université de Pise. La dimension internationale du laboratoire LAMSADE contribue également à l'internationalisation de la formation.

Organisation pédagogique

La structure de la formation est très lisible, avec deux parcours en première année de master (M1) conduisant à cinq parcours en deuxième année, le choix étant alors assez flexible quel que soit le parcours d'origine. Ceci est possible grâce à un tronc commun en M1 et une spécialisation progressive. Tous les parcours MIAGE peuvent être suivis en apprentissage, et des dispositifs particuliers peuvent être mis en place pour les étudiants handicapés, ou les sportifs de haut niveau.

La professionnalisation a une place très importante dans la formation, que ce soit vers le monde de l'entreprise ou celui de la recherche. Cela se concrétise par différents cours, jeux, études, séminaires, et les stages obligatoires en M1 et M2. La pratique de langues étrangères est favorisée par des cours d'anglais, et d'une seconde langue en M1 (avec certifications possibles), mais aussi la mise en place d'un parcours en M1 avec de nombreux travaux dirigés en anglais. La validation des acquis de professionnalisation est possible, mais n'a été que très peu utilisée (six fois en trois ans) et uniquement pour des parcours MIAGE.

Des échanges d'étudiants et d'enseignants ont lieu avec diverses universités étrangères, principalement dans le cadre du programme Erasmus, mais les effectifs ne sont pas précisés dans le dossier.

Pilotage

L'équipe de pilotage de la formation est composée des responsables de parcours et d'années, assistés de responsables de tâches particulières (stages, relations entreprises, relations internationales), mais le fonctionnement de cette équipe n'est pas décrit.

Les enseignants-chercheurs et chercheurs (dont 10 professeurs et 30 maîtres de conférences) forment la majorité des intervenants, mais le nombre d'intervenants extérieurs est très important (40 % en M1 et 50 % en M2). Le statut de ces derniers n'est cependant pas précisé dans le dossier.

Un conseil de perfectionnement est actif pour la mention. Il communique avec le conseil de perfectionnement de la licence *Informatique des organisations* afin d'assurer la cohérence des deux formations. Cependant, aucun étudiant ne participe à ces conseils. Les échanges avec des représentants étudiants se font directement avec le responsable du parcours. Mais il n'y a pas d'évaluation formalisée de la formation par les étudiants, ni de suivi de l'acquisition des compétences (sauf pour les apprentis avec le livret pédagogique). Une annexe descriptive au diplôme est cependant fournie à chaque étudiant. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles sont bien à jour pour chaque parcours.

Les effectifs sont un peu irréguliers en M1, et croissants en M2 tout en étant largement supérieurs à ceux de la M1. Ainsi, le recrutement extérieur en M2 représente la moitié des étudiants, mais l'origine de ces étudiants n'est pas précisée, ni la répartition entre les parcours. Ce recrutement massif en fin de formation est discutable, en particulier vis-à-vis du label MIAGE défendu par le consortium national MIAGE, car la délivrance d'un diplôme MIAGE implique normalement plusieurs années de formation dans cette thématique.

Résultats constatés
L'attractivité de la formation ne fait pas de doute (250 candidats en M1, et 450 en M2), et le nombre de recrutements extérieurs (ne provenant pas de la licence *Informatique des organisations*) est très important (non précisé en M1, mais plus de la moitié de la promotion en M2). Les effectifs globaux sont importants (entre 90 et 130 en M1, et entre 190 et 230 en M2), mais le détail par parcours n'est pas précisé dans le dossier. Le taux de réussite est bon les deux années (parfois proche de 90 %), et l'insertion professionnelle excellente pour la seule année référencée (97 % en entreprise, 1 % à 2 % en doctorat). Le nombre de poursuites en doctorat est très faible pour une formation avec deux parcours orientés vers la recherche (une à deux par an, mentionné comme un tiers des promotions des parcours recherche, ce qui laisse supposer des effectifs très faibles dans ces parcours).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Bonne formation dans des domaines bien identifiés et recherchés par les entreprises.
- Taux d'insertion très élevé dans des emplois correspondants à la formation.
- Bonne variété des parcours proposés.
- Liens forts avec l'environnement socio-économique, notamment *via* l'apprentissage et les nombreux intervenants extérieurs pour les parcours professionnels.
- Forte attractivité de la formation.

Principaux points faibles :

- Très fort recrutement extérieur chaque année, soulignant le manque d'étudiants issus de la licence locale.
- Beaucoup plus d'étudiants en M2 qu'en M1.
- Faible nombre de poursuites en doctorat.
- Pilotage de la formation pouvant être amélioré.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Informatique des organisations* est une formation de qualité, tant dans le domaine de la formation professionnelle que dans la formation à la recherche. Ses enseignements sont adaptés aux besoins actuels et à venir des entreprises dans le domaine des systèmes d'information.

La formation a le potentiel de former de nombreux étudiants, mais le recrutement est problématique, car le nombre d'étudiants issus de la licence locale est assez faible. Le recrutement d'un grand nombre d'étudiants extérieurs, particulièrement en M2, peut dénaturer la formation et en particulier le label MIAGE.

L'insertion professionnelle est très bonne selon les chiffres fournis, mais le taux de poursuite en doctorat est trop faible, alors que deux parcours affichent cet objectif.

Le pilotage de la formation peut être amélioré en mettant en place un processus formel d'évaluation de la formation par les étudiants, et en incluant des étudiants dans le conseil de perfectionnement.

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

MASTER INNOVATION, RÉSEAUX, NUMÉRIQUE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Innovation, réseaux, numérique* (IRN) est une formation en management orientée vers l'innovation, proposant un parcours de management de l'innovation et un parcours orienté vers les outils d'analyse pour mieux comprendre les évolutions technologiques, industrielles et sociétales. Les étudiants de cette formation, provenant d'horizons très variés, peuvent être en formation initiale, en alternance ou en formation continue. L'objectif est de former des responsables en recherche et développement, et d'inciter à la création d'entreprises.

ANALYSE

Finalité
La formation décrit une gamme très large de débouchés professionnels et de profils d'activités. Cela englobe les directions stratégiques ou opérationnelles de grands groupes industriels, les banques, les sociétés de conseil et les grands centres de recherche, ainsi que les PME-PMI innovantes, les sociétés de conseil en innovation et stratégie, les grands organismes de pilotage des politiques scientifiques et d'innovation, les agences de régulation. Cela montre que la formation ne cherche pas à former à quelques métiers particuliers, mais à donner des compétences complémentaires à des étudiants ayant déjà un socle universitaire en économie et management, ou sciences et techniques. Ceci est confirmé par la date de création récente (2015) de la première année, la deuxième année existant auparavant. Cette formation à l'innovation managériale, contenant des enseignements très variés, est naturellement très orientée recherche, offrant même la possibilité d'une poursuite en doctorat. Mais cette voie n'est que très peu empruntée, les diplômés s'orientant vers des postes de conseil en innovation, de recherche et développement, ou de création d'entreprise. Cette insertion professionnelle est plus le fruit d'une réflexion des diplômés que le résultat d'une stratégie d'insertion de la formation.
Positionnement dans l'environnement
Le positionnement au niveau des institutions d'enseignement supérieur présenté est très précis. On y trouve les autres établissements français et internationaux proposant des formations qui se rattachent soit, à l'innovation soit, aux réseaux soit, au numérique. Les atouts de la mention IRN sont bien exposés.

Le master est adossé à plusieurs équipes de recherche de très bon niveau (dont deux unité mixte de recherche CNRS). Plusieurs enseignants du master dirigent ou participent à des chaires totalement en lien avec l'objet du master.

Les relations avec les entreprises prennent des formes diverses : intervenants professionnels en deuxième année, missions ponctuelles effectuées par les étudiants auprès d'entreprises dans le cadre de projets, suivis de stages.

Au final, c'est donc une formation qui apparaît bien intégrée dans son environnement scientifique et professionnel.

Organisation pédagogique

La formation est composée d'une première année de master (M1) formant un tronc commun, partagé avec le master *Management des télécoms et des médias* (MTM) de la même université. La deuxième année de master (M2) est composée de deux parcours : *Management de la technologie et de l'innovation* (MTI) et *Industries de réseaux et économie numérique* (IREN). Les étudiants de M1 ont également la possibilité de poursuivre en M2 dans le master MTM. L'organisation est donc très claire, cependant presque la totalité des étudiants effectue une année de césure entre les deux années de formation ; ce qui montre la nécessité d'acquérir de l'expérience avant de suivre le M2. L'ensemble des enseignements n'étant que des cours magistraux, cela ne facilite pas la mise en pratique durant la formation. Cette année de césure, réalisée sous forme de deux stages de six mois sur des thèmes liés à la formation, étant « fortement recommandée » par les responsables de la formation, il est regrettable de constater que cela revient à organiser le master sur trois années.

Le M1 ne peut être suivi qu'en formation initiale classique, alors que le M2 peut l'être aussi en formation continue, ou en alternance (pour le parcours IREN). Le parcours IREN, en grande partie dispensé en anglais, est également suivi par des élèves-ingénieurs de CentraleSupélec et Télécom ParisTech comme une spécialisation de 3ème année, et fait partie du programme Erasmus mundus emin. Ces différents modes de suivi de la formation ne doivent pas en faciliter la gestion.

La professionnalisation dans la formation est présente sous forme de projets réalisés en groupes, et de nombreux professionnels (représentant de nombreuses entreprises) interviennent dans la formation en M2. Par ailleurs, l'alternance dans le parcours IREN est très présente (un tiers des étudiants), et un stage de trois à six mois est effectué en M2.

La formation met un fort accent sur la formation à et par la recherche, en particulier pour le parcours IREN en M2. Cependant, la poursuite en doctorat reste très rare.

L'internationalisation est aussi mise en avant par le parcours IREN, grâce à ses cours en anglais, et l'origine très variée de ses étudiants, dont une quinzaine dans le cadre d'un programme *Erasmus mundus*.

Pilotage

Le pilotage du master est assuré par deux enseignants-chercheurs de l'université, lesquels s'appuient sur les responsables d'année et de parcours. La gestion du parcours IREN apparaît complexe, car réalisée par un directoire rassemblant des représentants de tous les établissements concernés (sept personnes). Les enseignements sont réalisés dans un seul établissement, Télécom ParisTech, limitant ainsi les contraintes potentielles.

L'équipe pédagogique est constituée principalement d'économistes et gestionnaires des établissements partenaires, complétée par de nombreux professionnels d'entreprises ou administrations.

En revanche, aucun conseil de perfectionnement n'est en place ; ce qui est regrettable car cela permettrait un retour sur la formation de la part des professionnels et des étudiants.

Le suivi de l'acquisition des compétences est bien en place, sous la forme de suivi de travaux de groupes pour le parcours MTI, et de différents tutorats (alternance, stage, projet recherche) pour le parcours IREN.

Le recrutement en M1 est faible, mais peut s'expliquer par la création récente de cette année de formation, et l'originalité du master. Cet effectif réduit se répartit ensuite dans trois parcours, les deux parcours du master IRN et l'unique parcours du master MTM. Ce flux très faible est compensé par un très fort recrutement directement en M2, principalement d'élèves-ingénieurs, d'étudiants étrangers (*Erasmus mundus*) mais aussi, de nombreux diplômés d'écoles d'ingénieur ou d'autres masters. Ce recrutement en M2 se fait suite à un entretien face à un jury d'enseignants et un jury d'étudiants pour le parcours MTI, montrant une volonté de bien sélectionner les candidats.

Résultats constatés
Les effectifs de la formation sont assez faibles en M1 (19 en 2016) et assez bons en M2 (58 en 2016). Ces chiffres ne sont pas toujours cohérents dans le dossier, mais sous-entendent que le parcours IREN est beaucoup plus convoité que le parcours MTI. Le nombre d'étudiants en formation continue (5 par promotion) et d'alternants (24 en 2017) montre un lien fort avec les entreprises. La sélection à l'entrée de chaque année, et très certainement l'année intermédiaire de césure, permet d'obtenir des taux de réussite proches de la perfection. Le taux d'insertion des diplômés est également excellent, mais il est regrettable qu'un seul étudiant poursuive en doctorat chaque année.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Pertinence de la formation dans le contexte croissant de l'économie numérique.
- Enseignements dispensés de très bon niveau.
- Variété de l'origine des intervenants dans la formation.
- Partenariats forts avec des écoles d'ingénieurs et des universités à dominante scientifique.
- M2 particulièrement intéressant pour des étudiants d'origine scientifique souhaitant des compétences complémentaires en management de l'innovation.

Principaux points faibles :

- Cohérence relative entre toutes les facettes du master qui peut en diminuer l'aspect professionnalisant.
- Manque de professionnalisation dans la formation incitant les étudiants à effectuer une année de césure.
- Manque de licences ciblées pour le recrutement en M1.
- Organisation du master sur trois années.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master IRN est une très bonne formation en management de l'innovation, construit pour apporter des outils aux étudiants dans la construction de leur projet professionnel. Mais l'utilisation de ces outils et leur combinaison est principalement laissée à la charge des étudiants, d'où la nécessité d'une prise de recul qui s'exprime par l'année de césure au milieu de la formation.

La très grande variété des enseignements engendre un spectre très vaste de métiers possibles à l'issue de la formation. Ce n'est peut-être pas un problème pour les étudiants d'origine scientifique, mais cela peut l'être pour ceux originaires des filières économiques ou de mangement.

L'originalité de la formation et son fonctionnement pendant plusieurs années sans M1, rendent le recrutement en première année difficile. Des efforts pour améliorer l'attractivité doivent être faits, en ciblant les licences les plus appropriées de l'établissement, mais l'entrée directement en M2 restera logique pour un grand nombre d'élèves-ingénieurs et de diplômés d'autres masters qui recherchent une formation complémentaire.

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

MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management des systèmes d'information* (SI) de l'Université Paris-Dauphine est une formation en deux ans visant une double compétence en informatique et en gestion. Dans un souci de transversalité, elle se propose d'aborder différentes disciplines provenant des sciences de gestion (comptabilité, finance, gestion des ressources humaines, marketing, logistique etc.), des systèmes d'information (gestion de projet, modélisation, gouvernance, sécurité, audit etc.) et des sciences numériques (informatique, réseau, bases de données etc.). Deux parcours en deuxième année de master (M2) sont proposés : *Gestion des systèmes d'information* (*GSI*) et *Systèmes d'information de l'entreprise étendue : audit et conseil* (*SIEE*). Ces enseignements sont en présentiel dans le cadre d'une formation en alternance ou continue. En termes de délocalisation, la première année de master (M1) est proposée à Tunis depuis 2016 et depuis 2017, le parcours *SIEE* est proposé à Tunis.

ANALYSE

Finalité
La formation expose clairement les connaissances attendues dans le management des systèmes d'information et les modules enseignés permettent de les acquérir. Cette formation étant située à la croisée de l'informatique et de l'organisation, la pluridisciplinarité des enseignements est particulièrement adaptée. Les compétences professionnelles et personnelles visées correspondent bien au contenu de la formation. Les débouchés professionnels sont réels et cohérents avec les objectifs de la formation. La formation en alternance renforce ce caractère professionnalisant.
Positionnement dans l'environnement
Le master *Management des SI* trouve son originalité dans la transdisciplinarité ce qui le différencie des autres formations de l'établissement, plus spécialisées dans le domaine de l'ingénierie informatique ou la gestion des organisations. La formation est adossée à deux équipes de recherche (unité mixte de recherche (UMR) CNRS), lui assurant un bon niveau scientifique. L'environnement socio-économique décrit des relations riches et variées avec les entreprises : intervenants dans les enseignements, participation au comité de pilotage, stages, contrats d'apprentissage, parrainage. Des partenariats avec des associations professionnelles (le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises), l'AFAI (Association française de l'audit et du conseil Informatiques), l'ISACA (*Information Systems Audit and Control*)) sont également évoqués.

La coopération à l'international prend différentes formes : délocalisations de diplômes (Tunis), doubles diplômes, partenariats pédagogiques, semestres délocalisés et organisation d'une semaine internationale en collaboration avec la Copenhagen Business School (CBS). Le dossier ne communique pas de données chiffrées sur le nombre, la nature et la durée des échanges entre partenaires.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est claire, avec un tronc commun en M1 et une spécialisation progressive avec deux parcours en M2. Il n'est pas fait mention de portail ni de passerelles avec d'autres formations. Toutefois, l'augmentation des effectifs entre le M1 et le M2 montre que la formation reste ouverte permettant d'accueillir de nouveaux éléments en M2.

La professionnalisation est très présente du fait de l'alternance (apprentissage et formation continue), la participation à des projets, la mobilisation de cas. L'accompagnement spécifique est bien mis en place et individualisé. La formation a dispensé des validations des acquis de l'expérience (VAE) partielles sans préciser dans quelle proportion. De façon originale, la formation intègre des modules sur le numérique associés à la responsabilité sociale et sociétale pour accompagner les changements dus à ces technologies numériques dans l'organisation. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont présentées de façon claire et précise.

Si l'équipe pédagogique contient des enseignants-chercheurs, la place de la recherche dans la pédagogie est brièvement évoquée, sans préciser les formes d'enseignement à la recherche ou par la recherche. Par nature, le numérique est au cœur des enseignements. S'il est également utilisé pour développer des pratiques pédagogiques innovantes (boitiers de vote), on ne sait pas s'il est intégré et mis au service du projet pédagogique (pas de précision sur l'utilisation de plateforme, de pédagogie inversée, de *Serious Games* etc.).

Dans le domaine international, des activités sont réalisées avec la Copenhagen Business School. Ces activités permettent de travailler et collaborer en anglais avec des étudiants étrangers. Toutefois, cela ne semble pas encore se traduire par des échanges d'étudiants et d'enseignants (pas de données chiffrées). Enfin, considérant l'hétérogénéité des étudiants, des cours de mise à niveau sont prévus aux semestres 1 et 3 : informatique pour les profils gestionnaires et gestion pour les profils informatiques.

Cette formation est partiellement délocalisée sur Tunis. Si le contenu est exactement le même sur ces deux sites, on relève un manque d'information pour évaluer l'implication de l'établissement dans le fonctionnement de ces délocalisations.

Pilotage

L'équipe pédagogique comprend une dizaine d'enseignants-chercheurs avec une répartition équilibrée entre les enseignements techniques et ceux liés aux sciences de l'organisation. Les intervenants extérieurs sont très nombreux ce qui renforce le caractère professionnalisant de la formation. Le comité de pilotage se compose d'enseignants-chercheurs et de professionnels mais *a priori* pas d'étudiants. Ce comité prévoit trois réunions trimestrielles pour piloter la formation : préparer la rentrée, faire évoluer les maquettes, faire le bilan des actions et des recrutements etc. En l'absence de comptes rendus, il est difficile de connaître la nature et l'importance des décisions prises. L'évaluation des enseignements par les étudiants est réalisée mensuellement par des questionnaires anonymes et est discutée lors de réunions avec les étudiants. Il n'existe pas de conseil de perfectionnement.

Les modalités de contrôle des connaissances sont (très) rapidement évoquées, les fonctionnements des jurys et le supplément au diplôme ne sont pas fournis dans les documents. Dans le cadre de l'institution, un suivi des effectifs de la formation est effectué, une information sur le devenir et l'insertion des diplômés est proposée. Un suivi des recrutements est réalisé, notamment en ce qui concerne les primo entrants à Dauphine et les étrangers.

Résultats constatés

Les effectifs en M1 sont en augmentation (26 en 2014 et 39 en 2016). Tous les inscrits en M1 poursuivent en M2. Les effectifs en M2 sont plus importants et en augmentation (78 en 2014 et 105 en 2016). Les taux de réussite en M2 sont excellents, situés au-delà de 95 %. Enfin, sur la base des 25 étudiants diplômés ayant répondu à une enquête, aucun ne poursuit en doctorat et tous sont insérés professionnellement. Ceci montre l'attractivité de la formation et l'adaptation de la formation aux besoins du marché.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Formation transversale associant technologie, management et systèmes d'information.
- Formation professionnalisante, ouverte, avec d'excellents taux de réussite et d'insertion professionnelle.
- Equipe pédagogique équilibrée et riche, associant des enseignants-chercheurs gestionnaires et informaticiens ainsi que des professionnels.

Principaux points faibles :

- Rôles des étudiants dans l'évolution et le pilotage.
- Internationalisation des parcours des étudiants.
- Manque d'information sur les apports des différents conseils et sur le positionnement dans l'environnement national.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management des systèmes d'information* est une formation originale associant des enseignements transdisciplinaires, à la croisée des sciences de l'organisation et du numérique. Les étudiants sont en alternance/apprentissage ce qui leur permet d'être rapidement opérationnels sur ces métiers de l'organisation, de l'audit et du conseil.

Une ouverture internationale plus prononcée serait intéressante, sous forme de semestre à l'étranger et d'accueil d'étudiants étrangers, pour permettre une ouverture des étudiants aux cultures et pratiques professionnelles étrangères. Cela peut être d'autant plus judicieux que nombre d'outils, référentiels et méthodologies sont empreints de culture anglo-saxonne. Le cas des spécificités françaises de l'audit et du conseil en informatique devra alors être considéré et intégré dans cette dimension internationale.

Sous forme optionnelle, il serait également possible de susciter des vocations parmi les étudiants pour poursuivre en doctorat en intégrant des enseignements/modules de formation par la recherche.

Enfin, il n'existe pas à l'heure actuelle de conseil de perfectionnement associant professionnels, étudiants et enseignants permettant de faire un pilotage transversal de la mention et de ses parcours.

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

MASTER MATHÉMATIQUES APPLIQUÉES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Mathématiques appliquées* de l'Université Paris-Dauphine est une formation visant la maîtrise de la modélisation et l'analyse quantitative s'appliquant à diverses problématiques du secteur tertiaire mettant en jeu les notions de risque et de décision. Ce master est adossé au laboratoire CEREMADE (unité mixte de recherche CNRS) et porté par le département « Mathématiques et informatique de la décision et des organisations » (MIDO). La première année de master (M1) est organisée en quatre majeures (*Actuariat, Mathématiques approfondies, Méthodes mathématiques en économie et Statistique*).

La seconde année de master (M2) propose cinq parcours professionalisants ou à destination des métiers de la recherche : *Actuariat, Analyse et probabilités, Ingénierie statistique et financière (ISF), Mathématiques, apprentissage et sciences humaines (MASH),* et *Mathématiques de l'assurance, de l'économie et de la finance* (MASEF). Le parcours ISF est accessible en alternance. Ce master participe à Paris Graduate School of Mathematics (un programme d'excellence de master international coordonné par la Fondation « Sciences mathématiques » de Paris).

ANALYSE

Finalité
Ce master s'inscrit dans un schéma pédagogique cohérent avec la licence de même nom. L'organisation du master cible bien les différents objectifs clairement définis. Dès le M1, les étudiants peuvent construire leur parcours selon des contenus bien appropriés soit, à finalité professionnelle soit, en recherche. Signalons les efforts entrepris pour accompagner les étudiants dans leurs choix. Les compétences acquises correspondent bien aux secteurs visés et assurent un excellent taux d'embauche. Au niveau du M1 existent des possibilités de réorientation vers d'autres masters ou grandes écoles.

Positionnement dans l'environnement

Ce master est bien articulé avec les différentes formations proposées par l'Université Paris-Dauphine. Il profite de l'approche pluridisciplinaire qui caractérise cette université par des mutualisations et des passerelles, notamment avec le master *Sciences des organisations* et il y contribue également. Dans le bassin parisien et même au niveau national, on apprécie son exigence de niveau scientifique qui lui procure une grande attractivité et ouvre des possibilités intéressantes à ses étudiants. Remarquons cependant le tassement de l'attractivité du parcours MASEF que l'équipe explique par le recul des mathématiques financières suite à la crise de 2008. Ce master participe à Paris Graduate School of Mathematics et a développé plusieurs partenariats pertinents avec d'autres établissements, grandes écoles et secteur privé. Le parcours recherche *Analyse et probabilités* bénéficie d'un environnement propice. On apprécie particulièrement la possibilité pour les étudiants d'effectuer un stage d'initiation à la recherche dès le M1. La recherche est essentiellement académique et on peut regretter le peu de possibilités de bourses de type cifre dans un secteur pourtant très favorable. Les interactions avec le secteur socio-professionnel sont inégales selon les cinq parcours du master. Il convient de relever les efforts entrepris pour favoriser la mobilité des étudiants (une vingtaine concernés par année), qui reste améliorable. Le master délivre un double diplôme avec l'Universidad Autonoma de Madrid et l'Université de Rome La Sapienza, et délocalise une majeure du M1 à l'Institut Tunis-Dauphine. Il n'y a pas d'indication chiffrée sur les étudiants suivant ces formations.

Organisation pédagogique

La structuration du master correspond bien aux finalités des différents parcours du M2. Dès le M1, les étudiants peuvent choisir une majeure et l'affiner par des options telles que des langues en plus de l'anglais. On apprécie aussi l'English Track qui offre des enseignements en anglais ainsi que des cours spécifiques aux étudiants ayant un projet à l'international. L'attractivité de ce master induit une grande demande en M1 et M2 qui lui assure une grande stabilité des effectifs et un bon niveau de recrutement. Des procédures de validation des acquis de l'expérience et de validation des études supérieures sont prévues mais leur demande est exceptionnelle. On apprécie en particulier les dispositifs d'accueil des étudiants ayant des contraintes particulières : le pôle « Handicap » et le parcours « Talents » concernant les sportifs, les musiciens de haut niveau ou plus généralement certains artistes. D'autres dispositifs intéressants participent à la qualité de l'offre pédagogique tels que les séminaires métiers, des conférences animées par des professionnels, des rencontres avec des anciens étudiants. La formation par la recherche est également présente sous forme de projets avec rédaction de rapport et communication des contenus scientifiques et techniques. Les stages en entreprise sont présents aussi bien en M1 qu'en M2 et donnent lieu à la rédaction d'un mémoire et à une soutenance. L'accompagnement individualisé assuré par les services « Information orientation » et « Dauphine career centre » dans l'insertion professionnelle des étudiants est à signaler. L'usage du numérique se limite aux fonctionnalités des plateformes habituelles. Grâce à sa participation à Paris Graduate School of Mathematics, ce master attire un certain nombre d'étudiants étrangers.

Pilotage

La constitution de l'équipe pédagogique assure un bon encadrement pédagogique et administratif. Elle se compose essentiellement d'enseignants-chercheurs et d'intervenants extérieurs plus nombreux cependant en M2 qu'en M1. Ainsi par exemple, la proportion d'intervenants extérieurs est de 70 % dans le parcours *Actuariat*, de 50 % dans le parcours ISF et tombe de 10 à 0 % dans les autres parcours où ils sont moins pertinents. Etudiants et membres extérieurs sont représentés aux deux conseils de perfectionnement qui se réunissent régulièrement. Un conseil de perfectionnement commun au M1 et à la licence *Mathématiques appliquées* permet d'assurer une cohérence verticale de la formation. Un conseil de perfectionnement de la mention de master est institué au niveau du département MIDO. On relève la bonne complémentarité dans le pilotage avec le centre de formation d'apprentis qui assure le suivi et la coordination entre la mission en entreprise et la formation à l'université, notamment pour le parcours ISF. Evaluation des connaissances et fonctionnement des jurys sont clairement décrits et portés à la connaissance des étudiants. Le suivi de l'English Track fait l'objet d'un supplément au diplôme. La pré-rentrée en statistique est une initiative d'aide à la réussite intéressante qui permet une meilleure intégration en M1 des étudiants non issus de la 3ème année de licence (L3) *Mathématiques appliquées*. Le pilotage s'appuie aussi sur la cellule d'aide au pilotage (CAP) pour tout ce qui est suivi du flux.

Résultats constatés
Dans une cohérence et une continuité pédagogiques, le M1 recrute une grande majorité d'étudiants issus de la L3 *Mathématiques appliquées*. Cependant, ce master présente une très forte attractivité et recrute des étudiants issus d'autres horizons. On ne dispose pas des critères de recrutement, mais l'équipe s'appuie sur les études de la CAP pour les affiner régulièrement. Ainsi, les effectifs du master sont stables et les taux de réussites (90 % en M1) sont à la mesure de la sélectivité, ainsi que le taux d'emploi (97,20 % selon la dernière enquête). Cette même enquête montre qu'une très forte majorité des étudiants confirment la très bonne adéquation entre cette formation et les emplois ciblés. Le suivi des diplômés est réalisé par le service « Dauphine entreprise » et les résultats sont disponibles en ligne. Bien que toutes les thèses se fassent avec un financement, on peut regretter le peu de possibilités de bourses en partenariat industriel de type cifre dans un secteur pourtant très porteur. Plus généralement, on peut regretter que la création d'un cursus d'excellence à Bac+8 ne soit pas davantage mise en avant.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Offre de formation dans un secteur très demandeur.
- Forte attractivité et excellents taux de réussite.
- Solide formation en mathématiques appliquées permettant d'acquérir des compétences reconnues.

Principaux points faibles :

- Tassement des flux dans le parcours MASEF.
- Manque d'interaction pédagogique avec certaines composantes pourtant complémentaires de l'Université Paris-Dauphine.
- Utilisation plutôt basique du numérique.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Certains des secteurs, par ailleurs très porteurs, auxquels s'adresse ce master sont en forte évolution. Le contenu des enseignements ainsi que les méthodes doivent s'adapter à cette évolution. La transition numérique et l'explosion des données imposent de plus en plus de réfléchir à l'articulation mathématiques-informatique-statistique. L'équipe pédagogique en est consciente et travaille en ce sens en menant une réflexion autour de la création d'un master de mathématiques de Paris Sciences et Lettres. Participent à cette initiative intéressante l'Ecole Normale Supérieure de Paris, l'Ecole des Mines, l'Observatoire de Paris et l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

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

GRADE DE MASTER AFFAIRES INTERNATIONALES ET DÉVELOPPEMENT

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Affaires internationales et développement* (*AID*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Il offre une formation pluridisciplinaire autour de l'économie, de la sociologie, de la science politique, de la finance et du droit. Des compétences techniques sont à acquérir telles que l'économétrie, la modélisation et l'optimisation. L'objectif est de permettre aux diplômés de s'intégrer dans le milieu de la recherche, dans le monde des affaires internationales ou dans les métiers liés aux problèmes géopolitiques. Le master se décline en sept parcours offerts en formation initiale (FI), en apprentissage (FA) et/ou en formation continue (FC) : 1-*Affaires internationales* (FI), 2-*Développement durable et responsabilité des organisations* (FI, FC), 3-*Développement durable et organisations* (FC) 4- *Diagnostic économique international* (FI, FA, FC) 5-*Economie internationale et développement* FI, FC) 6-*Peace studies* (FI, FC), 7-*Supply-chain international* (FA, FC).

ANALYSE

Finalité
L'offre de formation pluridisciplinaire couplée aux techniques quantitatives offre des compétences en adéquation avec l'objectif visé par le master, dans les domaines du développement économique et des relations internationales. Les étudiants doivent également acquérir des compétences en méthodologie de la recherche et analyse d'études économiques. Les différents métiers visés à l'issue de la formation sont clairement ciblés, on peut les regrouper sous l'appellation d'experts économistes auprès d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, experts auprès d'agences de notation, ou auprès d'organismes internationaux spécialisés dans la gestion des conflits. Sur ce point, les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont clairement renseignées. La formation vise aussi à former les étudiants en recherche afin qu'ils poursuivent en doctorat sur des thématiques telles que la mondialisation, sa gouvernance ou encore le développement durable. L'équipe pédagogique réalise des efforts de développement à l'international, en particulier avec un projet d'implantation à Casablanca ce qui renforcerait les liens avec les partenaires au Maroc et en Afrique-sub-saharienne. La finalité de la formation malgré un nombre de parcours important est clairement identifiée.

Positionnement dans l'environnement

Le positionnement au niveau local est clair puisque la mention *AID* s'insère dans l'IDEX-PSL (Initiatives d'excellence Paris Sciences Lettres) et la communauté d'universités et établissements (ComUE) PSL. Certes, il existe des formations de même nature par exemple à Sciences–Po (*Paris School International Affairs*), mais la mention *AID* est complémentaire à celle-ci en offrant une formation pluridisciplinaire autour d'une thématique : l'International. A l'étranger, il existe des formations proposées sur cette thématique.

La formation bénéficie du soutien d'établissements publics comme le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) et l'Institut de recherche pour le développement (IRD). Quatre unités mixtes de recherche (UMR) sont impliquées dans la formation dans les différentes disciplines (économie, sciences sociales, recherche opérationnelle), une cinquième UMR y est associée pour la gestion et la finance : Dauphine *Research In Management* (DRM).

Cette articulation entre la formation et la recherche permet aux étudiants de participer à des séminaires. Les étudiants se confrontent au monde de la recherche au travers de différents travaux tels que la lecture et l'analyse de travaux scientifiques. Les étudiants peuvent également réaliser leur stage au sein de laboratoires. Il existe une vraie formation par la recherche.

Des intervenants du monde socioéconomique (Natixis, Crédit Agricole, Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE, Fonds monétaire international - FMI, Banque mondiale, UNESCO etc.) interviennent au sein de la formation.

Des partenariats académiques existent mais sont le plus souvent limités au territoire national (Ecole normale supérieure ou encore Ecole des hautes études en sciences sociales et Mines ParisTech). Des partenariats à l'international existent mais sont limités.

Le positionnement de la formation au niveau national est clair et justifié. L'adossement à la recherche et la formation par la recherche constituent un point satisfaisant, tout comme les partenariats avec le monde socio-culturel. S'il existe des accords de coopération, il faut renforcer les liens avec des partenaires à l'international, étant donné la thématique de la formation en mettant en place par exemple une double diplomation. L'équipe pédagogique travaille en ce sens.

Organisation pédagogique

En première année de master (M1), le semestre 1 est un tronc commun basé sur un enseignement pluridisciplinaire et sur les méthodes quantitatives, puis les étudiants se spécialisent progressivement à partir du semestre 2 avec une majeure disciplinaire et deux unités d'enseignement (UE) pluridisciplinaires.

En deuxième année de master (M2), les étudiants choisissent un des sept parcours proposés dans la mention *AID* (voir supra). Le M2 offre une certaine modularité, en ce sens que les étudiants choisissent des UE optionnelles afin de pouvoir construire leur projet professionnel. Selon les parcours, le M2 est accessible en formation initiale, continue mais également en alternance. Cependant, la validation des acquis de l'expérience (VAE) n'est pas très développée. L'aménagement des études est possible au travers des dispositifs traditionnels du régime spécial d'études. Il n'existe pas de possibilité d'enseignement à distance(EAD).

Au-delà de l'implication du monde socio-économique dans la formation, un stage facultatif ou une année de césure est proposé aux étudiants entre le M1 et le M2. En M2, un stage de trois à six mois revêt un caractère obligatoire.

La recherche est bien présente dans la formation avec l'appui de cinq UMR, l'organisation de séminaires et *workshops* avec la présence d'enseignants-chercheurs mais aussi d'enseignants issus du monde de la recherche industrielle. Les étudiants bénéficient ainsi d'une formation par la recherche de qualité.

Les étudiants disposent de dispositifs classiques via l'espace numérique de travail (ENT) leur offrant des supports de cours ou des questionnaires en ligne et les informant des évènements tels que conférences et séminaires. Il existe un blog sur l'analyse de la conjoncture macroéconomique, des cours en ligne pour deux UE du parcours *Supply Chain* et un journal relayant les actualités du parcours *Peace Studies*. Enfin, des voyages thématiques permettent aux étudiants de rencontrer des professionnels. La place de l'international est notable au sein de la formation avec des enseignements dès le M1 en langue anglaise. Le parcours *Peace Studies* rend obligatoire une deuxième langue vivante. 10 % des étudiants de M1 réalisent un ou deux semestres à l'étranger.

L'équipe pédagogique reflète bien la pluridisciplinarité de l'offre de formation avec 55 % d'enseignants-chercheurs ou professionnels associés et 45 % de professionnels centrés sur les cœurs de métiers visés par la formation.

Les modalités de contrôle des connaissances semblent classiques mais restent imprécises dans le dossier, par exemple sur les règles de compensation. Il existe des notes éliminatoires sans que le dossier donne d'information sur le niveau de la note plancher. Il en est de même pour l'acquisition des compétences. La place des langues et du numérique dans la formation est satisfaisante. La mobilité sortante est de l'ordre de 10 % en M1 (pas d'information sur la mobilité entrante). L'approche par les compétences n'est pas mise en œuvre. Enfin, il n'y a pas d'information sur les passerelles et les dispositifs de recrutement.
Pilotage
Le pilotage de la formation se fait via un comité de pilotage clairement identifié, mais dont l'articulation et la coordination avec le conseil de perfectionnement de la mention et les conseils de perfectionnement de certains parcours semble délicate. Cela mériterait d'être plus explicite, les étudiants sont, de plus, peu impliqués dans les conseils de perfectionnement.
Résultats constatés
Le nombre d'inscrits pédagogiques en M1 est en légère hausse depuis 2014 (103 en 2014, 129 en 2015 et 120 en 2016), celui des inscrits pédagogiques en M2 est nettement plus élevé et en croissance depuis 2014 (228 en 2014, 243 en 2015 et 259 en 2016). Les étudiants sont interrogés 12 mois après l'obtention de leur diplôme. Au premier janvier 2017, l'enquête porte sur les diplômés 2015, 89 % avaient un emploi dont 86 % de cadres A et 53 % en contrat à durée indéterminée (CDI), 78 % étaient dans le secteur privé, 62% en France et 31% à l'étranger.

CONCLUSION

Principaux points forts

- Une offre de formation riche et pluridisciplinaire.
- Attractivité (augmentation des effectifs).
- Une formation par la recherche, par des enseignants-chercheurs (55 %).

Principaux points faibles :

- Internationalisation des formations insuffisante.
- Pilotage de la formation un peu flou.
- Peu de poursuites en doctorat.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La notoriété de ce master est forte comme le montre le nombre élevé d'étudiants. La formation est pluridisciplinaire et très riche, elle remplit globalement ses objectifs, les taux d'insertion professionnelle sont très satisfaisants tant en France qu'à l'étranger.

Cependant, une réflexion devrait être menée sur l'offre de formation pour renforcer son côté international notamment en créant davantage de doubles diplômes mais aussi afin de profiter du lien enseignement/recherche qui doit inciter les étudiants à la poursuite d'études en doctorat.

Par ailleurs, certains dispositifs pourraient être mis en place pour améliorer le pilotage de la formation en intégrant notamment les étudiants dans les conseils de perfectionnement. Enfin, on peut regretter le faible taux de poursuites en doctorat à l'issu du master.

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

GRADE DE MASTER CONTRÔLE, AUDIT, REPORTING

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Contrôle, audit, reporting* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Cette formation en deux ans a comme objectif de former de futurs cadres spécialisés en contrôle de gestion, contrôle financier et audit et offre également un parcours recherche pour les étudiants souhaitant poursuivre en doctorat en contrôle et audit. La première année de master (M1) est commune à l'ensemble des étudiants et la deuxième année de master (M2) se décline en quatre parcours de spécialisation (*Conseil et recherche en audit et contrôle, Contrôle gouvernance et stratégies, Financial Control* et *Internal audit and Risk Management*). Il est proposé en formation initiale (FI) et par alternance (contrat d'apprentissage et/ou contrat de professionnalisation). Les enseignements sont en présentiel sur les sites de l'Université à l'exception du quatrième parcours qui fait l'objet d'une délocalisation à Saint-Pétersbourg avec double diplomation.

ANALYSE

Finalité
Les connaissances et compétences attendues sont clairement exposées : compétences techniques, réflexivité sur les pratiques et compétences comportementales. Il y a une parfaite cohérence entre le contenu des enseignements, les connaissances et les compétences attendues. La pluridisciplinarité est appréciable avec des enseignements relevant de l'histoire et de la sociologie. Les démarches destinées à développer les compétences comportementales des étudiants pourraient faire l'objet d'un renforcement pour que celles-ci soient communes aux différents parcours. La spécialisation progressive des étudiants vers des professions est bien identifiée (contrôleurs de gestion, contrôleurs financiers, *Risk Managers* et auditeurs interne et externe), chacune faisant l'objet d'une spécialisation en M2. Il y a également un effort d'adosser les parcours aux certifications de chaque profession quand elles existent. La formation délocalisée est intégrée au dispositif de formation avec une implication réelle de l'Université dans son fonctionnement et des objectifs comparables aux autres parcours.
Positionnement dans l'environnement
Le grade de master *Comptabilité, audit, Reporting* (*CAR*) se différencie des masters *Contrôle de gestion et audit opérationnel* en proposant une pluridisciplinarité des enseignements et quatre parcours de spécialisation en M2 permettant de couvrir les besoins du marché du travail dans le domaine du contrôle de gestion et de l'audit. Au niveau de l'Université, la mention *CAR* complète la mention *Comptabilité, contrôle, audit* (*CCA*) plus orientée

vers la comptabilité et l'expertise-comptable. La mention *CAR* est adossée au laboratoire DRM (Dauphine recherches en management). L'environnement en matière de recherche est de qualité d'autant que la mention se veut une formation par la recherche et à la recherche.

De nombreux liens avec des cabinets d'audit, des entreprises et des associations professionnelles sont mentionnés mais ces partenariats sont pour la plupart informels. La mention gagnerait en visibilité si les partenariats pouvaient être affichés plus formellement.

En matière de coopération internationale, la délocalisation du parcours *Internal Audit and Risk Management* est un point fort, au même titre que l'accès aux nombreux partenariats qu'entretient l'Université Paris-Dauphine avec des établissements d'enseignement supérieurs étrangers offrant aux étudiants la possibilité d'effectuer des semestres à l'étranger. Cependant, la mobilité internationale des étudiants pourrait être renforcée car elle ne semble concerner qu'un nombre réduit d'étudiants (idem pour les enseignants-chercheurs).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible avec une spécialisation progressive. Le tronc commun (M1) est constitué d'enseignements fondamentaux relatifs au contrôle de gestion et à l'audit mais aussi des enseignements optionnels thématiques et libres ; cette structuration permet une individualisation des parcours des étudiants. Les quatre parcours de l'année de M2 correspondent à une spécialisation adossée à une profession bien identifiée. Trois des quatre parcours font l'objet de cours mutualisés entre eux mais aussi avec d'autres mentions délivrées au sein de l'Université Paris-Dauphine. Le régime des études en M2 est essentiellement en alternance (apprentissage et/ou professionnalisation). La professionnalisation est omniprésente tout au long de la formation au travers de plusieurs dispositifs comme l'intervention de professionnels (à peu près 50 % des enseignements de M2 sont dispensés par des professionnels) et des projets tuteurés. Les étudiants bénéficient de dispositifs d'accompagnement et de soutien à la professionnalisation. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont lisibles mais n'existent que pour seulement trois des quatre parcours.

La recherche est présente dans la mention au travers de dispositifs de formation par la recherche et à la recherche. Ces derniers sont pour l'instant limités à un parcours mais méritent une place plus importante en M1 et surtout dans chaque parcours de M2. Le fait d'imposer aux étudiants de faire deux mémoires de recherche (en M1 et M2) est intéressant. La perspective pluridisciplinaire de l'enseignement et l'objectif scientifique de réflexivité par rapport aux pratiques est en adéquation avec la posture de l'équipe de recherche dont la plupart des membres se positionnent dans le courant des recherches critiques en comptabilité.

Le numérique est présent mais sans être au cœur des dispositifs pédagogiques. Il y a un réel effort de développement de projets transversaux et variés quant au contenu de chacun, ce qui répond bien à l'objectif de développement des compétences comportementales des étudiants.

L'international est également présent au sein de l'organisation pédagogique en prenant appui sur divers dispositifs comme l'accueil d'étudiants étrangers, des enseignements en anglais, la possibilité pour les étudiants de faire des semestres à l'étranger.

Pilotage

La diversité de l'équipe pédagogique est en adéquation avec les objectifs pédagogiques. Chaque responsable de M2 se voit confier un enseignement en M1, ce qui constitue un point fort en matière d'intégration. Le pilotage de la formation se fait par l'intermédiaire de réunions fréquentes réunissant les responsables des parcours et de la mention, mais aussi par le biais d'un comité de perfectionnement composé des responsables des parcours et de la mention et de professionnels. Le pilotage est également assuré par le biais de l'existence d'un comité des étudiants et des jeunes anciens afin d'identifier les zones d'amélioration de la mention. Dans un souci de conformité aux textes réglementaires en vigueur, il importerait que la mention se dote d'un conseil de perfectionnement associant enseignants, étudiants et professionnels.

L'existence d'un contrat pédagogique signé par chaque étudiant est un dispositif intéressant pour communiquer efficacement les modalités d'évaluation des connaissances et les compétences à acquérir, celles-ci étant clairement renseignées dans les fiches RNCP par ailleurs. Si les compétences acquises font l'objet d'une évaluation, celle-ci reste peu formalisée, il importerait de la formaliser par un document écrit.

Le recrutement se fait sur dossier et entretien dans le cas de l'alternance. Les étudiants peuvent accéder à des dispositifs de mise à niveau et d'un accompagnement à l'insertion professionnelle. En cas de difficultés, les étudiants se voient également proposer des passerelles vers d'autres mentions de l'Université.

Résultats constatés
Le nombre de dossiers déposés en M1 (500 à 600 dossiers en FI et 250 dossiers en apprentissage) pour une entrée en M2 (200 candidats par parcours en moyenne) ainsi que les effectifs inscrits (100 étudiants en M1 dont 70 en FI et entre 25 et 30 étudiants par parcours à l'exception du parcours *Contrôle, gouvernance et stratégies* accueillant plus de 50 étudiants) démontrent la forte attractivité de la formation. Le taux de réussite n'est pas mentionné. L'insertion professionnelle est excellente (98 % de diplômés en emploi dont 97 % de cadres) et la durée de recherche d'emploi est particulièrement courte (durée moyenne d'un mois). L'enquête relative à l'insertion professionnelle est menée par les services centraux de l'Université Paris-Dauphine auprès des étudiants diplômés en les interrogeant sur leur devenir, mais également sur leur niveau de satisfaction concernant la formation. L'équipe pédagogique double cette enquête par le biais de la création d'une association étudiante au niveau de la mention, appelée Contrôle 9, en charge de développer un réseau relationnel avec les anciens pour suivre au mieux l'évolution des anciens diplômés. Peu d'étudiants sont en poursuite d'études à l'issue de la mention, seuls quelques étudiants s'engagent en doctorat ou suivent un autre parcours pour acquérir une double compétence.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Pluridisciplinarité et individualisation (contrat pédagogique individuel) du parcours des étudiants en M1 puis en M2.
- Qualité de l'équipe pédagogique (diversité et équilibre).
- Excellent taux d'insertion professionnelle.

Principaux points faibles :

- Mobilité internationale ne concernant qu'un nombre faible d'étudiants et d'enseignants.
- Part du numérique insuffisante dans les enseignements fondamentaux.
- Manque de formalisation des liens avec les partenaires (pas de présence au conseil de perfectionnement de mention par exemple).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le grade de master *Contrôle, audit, reporting* est original en proposant un portefeuille de parcours représentatifs des professions du contrôle et de l'audit. L'organisation des études et la constitution de l'équipe pédagogique sont en cohérence avec les objectifs et les compétences à acquérir. Les perspectives d'amélioration et d'évolution sont pertinentes.

Il semblerait nécessaire d'engager des efforts sur le développement de la formation à la recherche et les pistes proposées dans les perspectives d'amélioration sont intéressantes. En termes d'internationalisation, il serait souhaitable d'offrir à tous les étudiants de la mention, quel que soit leur parcours antérieur, des possibilités de semestre à l'étranger. Il serait également souhaitable d'offrir aux enseignants-chercheurs plus d'opportunités pour faire des « *visiting* » dans des établissements étrangers. Le numérique pourrait également faire l'objet d'un plus fort développement en ne le limitant pas aux enseignements de mise à niveau ou de préparation aux tests de langue. Il serait ensuite intéressant de développer la formalisation des liens avec les partenaires en institutionnalisant leur présence au conseil de perfectionnement ou en permettant aux étudiants d'obtenir des certifications professionnelles. Enfin, renforcer les relations entre étudiants au sein de la mention (entre M1 et M2 ou entre M2) et avec les anciens diplômés constituent des voies d'amélioration pour offrir un canal d'information supplémentaire aux étudiants dans l'élaboration de leur projet professionnel.

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

GRADE DE MASTER ÉCONOMIE ET INGÉNIERIE FINANCIÈRE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Economie et ingénierie financière* (*EIF*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Il est organisé sous la forme d'un parcours de première année (M1) commun avec trois majeures (Finance de marché, Finance d'entreprise et Economie de l'énergie). Trois parcours de deuxième année de master (M2) sont proposés : un parcours *Energie, finance, carbone* (*EFC*) (ouvert en formation initiale et en formation continue), un parcours *Ingénierie économique et financière* (*IEF*) (ouvert en apprentissage, en formation initiale et en formation continue) et un parcours *Economie monétaire et financière* (*EMFI*) (ouvert en formation initiale et en formation continue).

ANALYSE

Finalité
La finalité de la mention *Economie et ingénierie financière* (*EIF*) est professionnalisante : elle forme des économistes aux métiers de l'ingénierie financière au sein des établissements financiers et bancaires mais aussi au sein d'entreprises non financières. La mention *EIF* offre également des perspectives de doctorat au sein du Laboratoire d'économie de Dauphine (LEDa). Pour atteindre le niveau requis par les emplois visés, les objectifs de la formation, en matière de connaissances et de compétences, sont nombreux et clairement exposés : maîtrise de l'analyse économique et financière ainsi que des enjeux stratégiques des marchés de l'énergie, capacité à effectuer des modélisations, optimisations et prévisions (de la performance et du risque notamment), connaissance approfondie des langages de programmation, le tout en sachant travailler en autonomie ou en équipe.
Positionnement dans l'environnement
Le master *Economie et ingénierie financière* est proche du *Magistère banque finance assurance (BFA)* de l'Université Paris-Dauphine en matière de débouchés professionnels notamment. Cependant, il ne s'adresse pas au même public et s'en détache en proposant des enseignements relatifs à l'énergie. Cette mention intègre dans sa formation des enseignements des autres mentions en mathématiques, droit et économie et est associée aux différents évènements organisés pour promouvoir les formations de finance (*House of finance days* etc.).

La mention *EIF* s'appuie sur les enseignants-chercheurs du Laboratoire d'économie de Dauphine dont les recherches portent sur la macroéconomie financière, l'économétrie financière, l'économie de l'énergie et de l'environnement et la gestion des risques. Elle bénéficie également de la recherche des institutions financières et des entreprises dans le cadre de séminaires et cours assurés par des professionnels.

La mention *EIF* bénéficie de nombreux partenariats (Natixis, BNP Paribas etc.). Des intervenants issus des entreprises du secteur de la finance interviennent régulièrement dans la formation. Des visites d'entreprises sont proposées aux étudiants ainsi que des présentations de métier.

L'ouverture à l'international de la mention est significative. Des échanges Erasmus sont proposés aux étudiants en formation initiale. Le parcours en formation initiale (parcours *Economie monétaire et financière*) propose une majorité de ses cours en anglais et un double diplôme avec l'Université de Ca Foscari en Italie. En outre, les étudiants de ce parcours ont la possibilité de participer chaque année à un voyage d'études à l'étranger.

Organisation pédagogique

La mention *Economie et ingénierie financière* est organisée selon le principe de la spécialisation progressive : le M1 s'articule autour d'un tronc commun axé sur l'acquisition de connaissances en économie et anglais et de compétences rédactionnelles de mémoire. Pour autant, les étudiants s'inscrivent dans un parcours type et commencent donc à se spécialiser dès le M1. La coloration du parcours est obtenue par un choix d'options déclinées en trois majeures.

La mention est professionnalisante et offre aux étudiants (apprentissage, formation initiale et formation continue) la possibilité de s'insérer dans le monde professionnel, y compris celui de la recherche via des stages facultatifs et obligatoires et des projets à réaliser en fonction de la majeure retenue par l'étudiant.

Les apprentis bénéficient d'un accompagnement spécifique à l'insertion professionnelle en M1 et M2. Les autres ont aussi accès à des dispositifs innovants pour faciliter leur insertion professionnelle.

Les étudiants ont accès à de nombreuses innovations pédagogiques (travaux sur projet, utilisation d'outils de modélisation numérique et plateforme numérique pour accéder aux cours et questionnaires en ligne). Afin de s'assurer de la réussite des étudiant, des cours de mise à niveau sont proposés ainsi qu'un accompagnement individualisé.

La formation prépare les étudiants au travail à l'international en rendant obligatoire l'enseignement de l'anglais. A cela s'ajoute l'ouverture à l'international mentionnée dans l'item « positionnement dans l'environnement ».

Pilotage

Le pilotage de la mention est assuré par un comité composé d'enseignants-chercheurs (un responsable de mention, un responsable de parcours pour le M1 et par un ou deux responsables de parcours pour le M2).

Pour compléter le pilotage de la mention, il existe un conseil de perfectionnement composé des membres du comité de pilotage et de personnalités extérieures. Aucun étudiant ne semble en revanche associé à ce conseil de perfectionnement ce qui n'est pas conforme à la réglementation en vigueur.

Les conditions d'évaluation sont bien précisées tout comme les modalités d'organisation des jurys de délibération.

Le suivi d'acquisition de compétences ne semble pas se distinguer de celui des acquis de connaissance. L'évolution du contenu des maquettes est déterminée par la recherche académique et des besoins professionnels (questionnaires remplis par les maîtres d'apprentissage et les apprentis notamment).

La mention *EIF* accueille en moyenne 149 étudiants en M1 et 136 étudiants en M2 (27 % d'apprentis et 60 % en formation initiale). A ces effectifs s'ajoutent trois à quatre étudiants en formation continue (3 %). Le nombre d'étudiants par parcours n'est pas indiqué.

Un suivi spécifique d'insertion des étudiants de M2 est assuré par le *Dauphine Carrer Center* et les associations étudiantes. Le réseau social LinkedIn est aussi une source utilisée pour le suivi des diplômés. Le suivi de l'insertion des diplômés est multiple et on peut s'interroger sur le caractère redondant du dispositif mis en place.

Résultats constatés
Les résultats obtenus par cette mention en matière d'insertion professionnelle sont très bons puisque 99 % des diplômés ont accès à un premier emploi et 77 % sont en contrat à durée indéterminée (CDI) avec un salaire brut médian de 41 000 euros. Très peu de diplômés semblent poursuivre en doctorat (moins de 3 %) mais les statistiques ne sont pas exhaustives (72 répondants sur 129 inscrits pédagogiquement en M2).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Taux d'insertion élevé avec un salaire brut médian élevé.
- Ouverture de la mention selon des modalités diversifiées (apprentissage, formation continue et formation initiale).
- Possibilité d'obtenir un double diplôme.

Principaux points faibles :

- Absence d'étudiants dans les conseils de perfectionnement.
- Dispositif de suivi statistique des diplômés diffus et redondant.
- Poursuite d'études en doctorat limitée.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Au regard des résultats, la mention *Economie et ingénierie financière* est bien positionnée dans son environnement et répond aux besoins des établissements financiers et bancaires mais aussi d'entreprises non financières (dans le secteur de l'énergie notamment). Elle est attractive, s'adresse à un public varié (public en apprentissage notamment), est ouverte à l'international et propose une pédagogie innovante (projets, numérique).

L'équipe pédagogique souhaite repousser le choix d'une majeure au second semestre de M1 afin de ne pas donner une coloration trop rapide au M1. De même, le portefeuille de compétences devrait évoluer vers davantage de *data science* pour intégrer la révolution numérique mais aussi vers l'acquisition d'outils de maîtrise des risques non financiers (climat, cybersécurité et politique). Ces évolutions sont cohérentes avec le principe de spécialisation progressive et l'évolution du contexte économique.

En matière de recommandations, il paraît souhaitable de continuer de développer les doubles diplômes internationaux et de renforcer l'insertion par la recherche. Il conviendrait également que le conseil de perfectionnement soit ouvert aux étudiants.

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

GRADE DE MASTER FINANCE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Finance* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. La mention prépare aux différents métiers en finance. La première année de master (M1) est une année de découverte du champ disciplinaire. Elle peut être enrichie d'une année de césure afin que l'étudiant définisse avec plus de précision son parcours en deuxième année de master (M2). Le M2 se compose de 11 parcours couvrant (sans tous les citer) les thèmes de la finance d'entreprise, de la finance de marché, de la banque et de l'assurance, de la gestion des actifs, et de l'immobilier. Une délocalisation du diplôme sous une forme moins diversifiée (deux parcours du M2) est réalisée à Tunis.

ANALYSE

Finalité
Les parcours proposés sont riches et diversifiés en M2. Le M1 apporte aux étudiants les prérequis nécessaires à une bonne orientation personnelle et professionnelle. Les objectifs de la formation sont clairs pour le M1 (découverte), mais méritent quelques approfondissements pour le M2. Certains parcours du M2 ne se distinguent pas suffisamment des autres ; or ils sont au nombre de 11, ce qui rend peu lisible l'architecture de formation et les choix que doivent faire les étudiants. Par exemple, les parcours 225 – *Finance d'entreprise et ingénierie financière* et 268 – *Banque d'investissement et de marché*, semblent traiter des mêmes objectifs, tout au moins en partie – ceux relatifs aux opérations des banques d'affaires, notamment sur l'apprentissage des mécanismes de fusions et d'acquisitions. Les autres parcours présentent des objectifs clairs et distincts. A l'inverse, les compétences listées ne couvrent pas l'ensemble des parcours proposés. Les compétences relatives en particulier aux parcours 218 – *Assurance et gestion du risque*, 229 – *Audit and Financial Advisory*, et 246 – *Management de l'immobilier*, n'apparaissent pas ou ne sont pas clairement mentionnées dans la liste indiquée. Les débouchés métiers sont indiqués dans l'enquête d'insertion professionnelle. Les données sont agrégées et restituées sur les cinq principales activités et les cinq principales fonctions occupées. L'enquête confirme l'adéquation entre les métiers ou fonctions occupés et les contenus de la formation. Le niveau des emplois obtenus correspond également au niveau du diplôme. On peut toutefois s'interroger sur le faible nombre de poursuites d'études en doctorat qui ne semble possible qu'à l'issue du parcours 104 *Finance études approfondies*. Il paraît opportun d'indiquer les raisons pour lesquelles sur 11 parcours en M2, seul le parcours 104 permet la poursuite en doctorat. La délocalisation sur Tunis est expliquée clairement.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Finance* de l'Université de Paris-Dauphine se démarque des autres cursus en finance par la diversité et la richesse des parcours proposés offrant un large champ de possibilités.

Le master *Finance* est adossé à l'unité mixte de recherche (UMR) 7088. Les enseignants-chercheurs du laboratoire DRM (Dauphine recherches en management) assument des responsabilités d'unités d'enseignement (UE) ou de parcours au sein de la formation. Les liens semblent solides et pérennes.

L'articulation avec les partenaires socio-économiques et l'activité à l'international manque de lisibilité. Des conférences sur l'actualité sont proposées dans les différentes thématiques des parcours via des projets collaboratifs de recherche. Quant aux coopérations à l'international, le réseau QTEM (*Quantitative Techniques in Economics and Management*) offre une ouverture sur 19 établissements dans le monde pour certains parcours et appuie la politique à l'international du master *Finance*. Cependant, le nombre d'étudiants profitant des échanges au sein de ce réseau n'est pas mentionné.

Organisation pédagogique

Les prérequis pour entrer en M1 sont détaillés et précis. Des conférences métiers permettent d'accompagner et d'informer les étudiants en année de césure. Des formations supplémentaires, *Chartered Financial Analyst* (CFA), *Autorité des marchés financiers* (AMS), *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS), sont proposées et viennent enrichir la professionnalisation en plus des stages de l'année de césure et le stage obligatoire de M2.

La place du numérique à l'inverse n'est pas très clairement renseignée. Des travaux de groupes sont mentionnés sous forme de projets tuteurés et en lien avec des entreprises. Les contenus des enseignements sont en adéquation avec les parcours proposés. On soulignera la mixité des cours en anglais et en français, la richesse des thèmes abordés, tant dans leurs spécificités que dans des approches plus transversales.

La dimension internationale du master *Finance* est incontestable : elle passe par la présence de nombreux enseignements en anglais, le recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers et de professeurs invités.

Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée. Une synthèse des heures effectuées par des enseignants, enseignants-chercheurs, professionnels associés et vacataires manque. Il semble que selon les parcours, le poids des enseignements réalisés par chacun de ces intervenants varie. Aucune information n'est fournie sur les activités des vacataires (entreprise, fonction) ne permettant pas d'apprécier la qualité et le profil des intervenants extérieurs.

Les parcours sont portés par des enseignants-chercheurs, à l'exception d'un parcours, mais on ne sait pas lequel. Le manque de lisibilité à ce niveau est dommageable et rend la lecture des documents difficile et peu informative pour une évaluation pertinente. Un comité de pilotage est mis en place traitant de la pédagogie, des budgets, de la communication, l'autoévaluation etc. Le conseil de perfectionnement (CP) ne se réunit qu'une fois par an et ne comprend pas de représentants étudiants, ce qui n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. Cela interroge sur le pilotage de la mention qui comporte un nombre important de parcours. En particulier, le nombre de membres du conseil de perfectionnement – 16 – ne semble pas permettre de représenter tous les parcours.

L'évaluation des enseignements est clairement décrite. Les taux de réussite sont bons et l'enquête sur le suivi des diplômés révèle l'adéquation de la mention avec les postes occupés et les rémunérations obtenues.

Résultats constatés
Les indicateurs sur les effectifs témoignent de l'attractivité de la mention (280 étudiants en M1 et 320 en M2). Un détail par parcours aurait permis de faire une analyse plus fine des flux entrants et sortants, dans la mesure où 11 parcours sont proposés dans la mention. Le recul du nombre d'inscrits pédagogiques en M1 n'est pas commenté (les effectifs passent de 319 en 2015-2016 à 240 en 2016-2017). En parallèle, les effectifs du M2 augmentent (ils passent de 305 en 2015-2016 à 351 en 2016-2017). Des informations complémentaires auraient permis de mieux comprendre les évolutions constatées. Les taux d'insertion sont excellents. Renseignés par l'enquête sur les diplômés, ils témoignent de différents points saillants sur la qualité de la mention : plus du tiers des étudiants trouvent un emploi suite à la période de stage, 79 % travaillent dans des entreprises de plus de 250 salariés, 97 % occupent des postes de cadres ou assimilés.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- La richesse et la diversité des parcours proposés au sein de la mention.
- L'adossement des parcours et de la mention à la recherche.
- La dimension internationale des parcours.

Principaux points faibles :

- Manque de clarté sur les objectifs et compétences de certains parcours qui permettrait de conclure véritablement à la non redondance des thématiques et métiers visés sur les 11 parcours proposés.
- Manque de visibilité sur les entreprises partenaires et de transparence sur l'équipe pédagogique (répartition des enseignements, profil et qualité des intervenants extérieurs).
- Conseil de perfectionnement n'incluant pas les étudiants.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Finance* de l'Université Paris-Dauphine offre un large choix de métiers et une bonne insertion professionnelle. La mention est attractive et les enseignements couvrent une large partie des thématiques offertes par le champ de la finance (Corporate, finance de marché, gestion des actifs et des risques, banque et assurance, etc.).

Néanmoins, le manque d'informations communiquées rend l'offre difficile à évaluer et gêne sa lisibilité. Ainsi, il serait intéressant de mieux définir le périmètre de certains parcours, par exemple en y associant des intitulés de postes ou des fonctions cibles. Indiquer clairement les débouchés ainsi que des noms d'entreprises de renommée nationale ou internationale, constituerait une réelle valeur ajoutée. Les partenariats internationaux semblent nombreux et pourraient être plus valorisés. Le réseau des intervenants professionnels étant également important et conférant une dimension entrepreneuriale forte au master, il gagnerait à être explicité.

Enfin, il importerait que le conseil de perfectionnement inclue des représentants des étudiants et permette un pilotage transversal de la mention et de ses 11 parcours.

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

GRADE DE MASTER GESTION DE PATRIMOINE ET BANQUE PRIVÉE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Gestion de patrimoine et banque privée* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. La mention est dispensée sur le site de la Défense au Pôle universitaire Léonard de Vinci. Elle a pour objectif de former des étudiants aux métiers de la banque, de l'assurance et de la gestion de valeurs mobilières et actifs financiers. La formation comporte une promotion en formation initiale classique ou en contrat d'apprentissage et une promotion en formation continue (FC).

ANALYSE

Finalité
La formation *Gestion de patrimoine et banque privée* a pour objectif de former aux métiers de la gestion de patrimoine. La formation en première et deuxième année de master (M1/M2) repose sur des socles de connaissances et de compétences à acquérir clairement identifiés et en adéquation avec les objectifs visés, à savoir : Droit et fiscalité, Economie et finance, outils pour la gestion de patrimoine, auxquels s'ajoute en M2 un enseignement d'ouverture pour élargir le champ des cœurs de métiers visés : Patrimoine viticole, Marché de l'art, Patrimoine privé du chef d'entreprise, *Medium and long Term savings in Europe*. Si la formation du master cible bien les débouchés professionnels, aucun étudiant ne poursuit en doctorat.
Positionnement dans l'environnement
Le dossier ne positionne pas la formation dans son environnement local, régional ou encore national. La formation reçoit l'appui d'équipes d'accueil, en droit : Institut Dauphine droit (I2D) et en économie : Laboratoire d'économie de Dauphine (LEDa). Des séminaires (par exemple dans le cadre de la Fédération du droit du patrimoine) et des conférences sont organisés ainsi que les Journées notariales qui se tiennent une fois par an. L'articulation avec le monde socio-économique se réalise principalement par l'alternance école entreprise (un grand nombre d'étudiants sont en apprentissage et il existe un groupe en FC) et par la participation aux enseignements. Des liens sont en cours de développement à l'international et plus particulièrement avec le Luxembourg. Ces relations se sont nouées pour la première fois en 2017 afin de constituer un réseau professionnel avec les entreprises ayant accueilli d'anciens étudiants.

Organisation pédagogique

La majorité des étudiants suit la formation en apprentissage, mais il reste difficile d'en apprécier la proportion par rapport à l'effectif total. Un étudiant peut suivre la formation en formation initiale s'il présente un projet cohérent et structuré d'année de césure.

Les deux années du master proposent trois blocs d'enseignements en droit et fiscalité (40 % des heures), en économie et finances (40 % des heures) et un dernier bloc relatif aux outils de la gestion du patrimoine. La première année repose sur un enseignement avant tout académique alors qu'en deuxième année les enseignements sont davantage réalisés par des professionnels, les enseignants-chercheurs ne réalisant que 12 % des enseignements. Cette évolution est intéressante et permet une spécialisation progressive des étudiants.

La formation permet une validation des acquis de l'expérience mais n'a reçu aucune demande. Cela s'explique dans le dossier par le fait qu'il existe en parallèle un groupe en formation continue. La professionnalisation a toute sa place dans la formation puisque la majorité des étudiants sont en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation. De ce fait, les cours ont lieu deux jours par semaine, les autres jours de la semaine les étudiants sont en entreprise.

La durée du stage et les modalités d'évaluation ne sont pas précisées. Par ailleurs, les étudiants bénéficient de la Compétence juridique associée (CJA) leur permettant d'avoir une activité de conseil juridique pour des actes simples.

Les étudiants peuvent suivre un semestre à l'étranger ou réaliser leur stage à l'étranger, sans que plus de précisions ne soient fournies dans le dossier. Certains cours sont dispensés en anglais, cependant le dossier n'indique pas le nombre d'heures total dispensées. La promotion est divisée en deux groupes en M1 et en M2 selon le niveau des étudiants au regard du TOEIC (*Test of English for International Communication*).

L'équipe de formation construit actuellement des cours en ligne (six au total) afin que les étudiants puissent accéder à des contenus pédagogiques et à des exercices.

Pilotage

L'équipe pédagogique se réunit deux fois par an. Les professionnels sont consultés ainsi que les étudiants soit au travers du réseau *Alumni* des anciens soit via les délégués. Cependant, il n'y a pas de conseil de perfectionnement regroupant l'ensemble des acteurs de la formation, enseignants, professionnels et étudiants comme la règlementation le prévoit. Cela faciliterait grandement le pilotage de la formation. L'information sur la formation circule également grâce à une *newsletter* diffusée par mail.

Les modalités de contrôle des connaissances sont présentées très succinctement. L'évaluation des enseignements, en l'absence de questionnaire, se réalise grâce aux délégués des promotions. Une évaluation formalisée conformément à la réglementation devrait être mise en place.

Le suivi des compétences n'est pas présenté, il est simplement indiqué qu'il existe une fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les étudiants disposent d'une semaine de remise à niveau en finance et en droit le cas échéant avant la rentrée universitaire.

Résultats constatés

Le nombre d'inscrits en M1 est stable (51 en 2014, 52 en 2015 et 53 en 2016). Cette stabilité est constatée aussi en M2 (64 étudiants en 2014, 63 en 2015 et 65 en 2016). Aucune information n'est donnée sur les taux de réussite.

Une seule information apparaît concernant l'insertion professionnelle : 24 étudiants se sont insérés dans la vie active en 2014, sans que l'on sache si l'enquête est faite à 6 mois ou à 18 mois, et sur un effectif d'inscrits inconnu avant 2014.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Bonne professionnalisation via l'alternance (formation par apprentissage et en formation continue).
- Place de l'international.

Principaux points faibles :

- Absence de conseil de perfectionnement.
- Absence de suivi des compétences.
- Dossier mal rédigé, trop souvent imprécis.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il est difficile de porter un jugement sur cette formation du fait de l'incomplétude du dossier soumis à évaluation. Les informations sont le plus souvent imprécises quand elles sont communiquées. Il conviendrait que l'équipe pédagogique fasse un effort de transparence et de clarification notamment en matière de modalités d'enseignement, de suivi des compétences et en matière de suivi des diplômés.

L'équipe pédagogique devrait aussi s'adjoindre un conseil de perfectionnement composé d'enseignants-chercheurs, de professionnels et d'étudiants.

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

GRADE DE MASTER JOURNALISME

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Journalisme* est une formation à finalité professionnelle préparant en deux ans, après une sélection sur concours, une promotion de 48 étudiants à l'exercice du métier de journalisme. Au total, le master délivre 1 270 heures de cours à ses étudiants (750 heures en première année, 520 heures en seconde). La formation est proposée en apprentissage.

ANALYSE

Finalité
Ce grade de master a une visée claire d'insertion professionnelle immédiate, après les deux années d'enseignement. Même si en théorie il pourrait être un excellent support pour poursuivre en doctorat, dans les faits, les étudiants, sélectionnés pour leur motivation, pour leur envie de devenir journaliste, choisissent de travailler immédiatement. Les promotions sont de taille restreinte, 48 étudiants (sur en moyenne 700 candidats au concours), suivis de près, pour tenir cette ambition de former des professionnels efficaces, prêts à l'entrée dans la vie active. Sa construction pédagogique reflète cette volonté, avec une première année de découverte des métiers, et une deuxième année spécialisée. C'est une organisation classique, que l'on retrouve dans toutes les écoles reconnues par la profession, qui a fait preuve de son efficacité. A noter, une originalité de l'institut pratique du journalisme de Paris-Dauphine (IPJ), qui propose, en plus de la spécialisation métier, une spécialisation thématique : sport, culture, société, justice, politique, international ...) correspondent aux rubriques où le futur journaliste pourra travailler, et dans lesquelles il voudra peut-être se spécialiser. L'IPJ propose depuis 2004 la possibilité de suivre sa formation en tant qu'apprenti. Il a été la première école de journalisme à ouvrir à l'apprentissage, avec un vrai succès. Cette ouverture à d'autres profils, financièrement plus fragiles, est une demande récurrente de la profession, et une préoccupation constante des écoles où les profils sociologiques aisés et très aisés sont surreprésentés. La possibilité de se former tout en touchant un salaire a été et est une vraie opportunité en faveur de la diversité, importante dans les rédactions, pour une couverture plus large des réalités du territoire.

Positionnement dans l'environnement

L'IPJ, créé en 1978, fait partie des 14 écoles reconnues par la profession. Elle a obtenu ce label de qualité de la formation, délivré par la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes en 1991 ; ce qui fait d'elle l'une des meilleures formations françaises parmi la centaine existant sur le territoire. L'IPJ se base pour se faire sur les choix opérés par les étudiants ayant réussi plusieurs concours. Le positionnement que se donne l'IPJ paraît pertinent. La réputation de l'IPJ auprès de la population étudiante se destinant au journalisme est actée par le nombre important de candidats à ses épreuves de sélection (712 en 2017).

L'Institut n'a intégré l'Université Paris-Dauphine qu'en 2011 en tant que département de formations. Il voit cet environnement universitaire comme une opportunité pour développer des cours transdisciplinaires, capables d'intéresser les étudiants en journalisme, mais aussi des étudiants d'autres filières, dès lors que le champ s'est agrandi avec Paris Sciences et Lettres (PSL). Les cours mêlant futurs journalistes et mathématiciens autour de cette discipline émergente qu'est le data-journalisme sont par exemple innovants et intéressants. A retenir également, le double cursus ingénieur-journaliste, mis en place avec l'Ecole nationale supérieure de chimie, comme le blog portant sur les questions environnementales conçu en partenariat avec l'Ecole des Mines. Les années de césure proposées aux étudiants de l'IPJ pour renforcer, dans un autre établissement de PSL, leurs connaissances dans une spécialisation qu'ils visent, restent encore très marginales, même si l'école voudrait les développer. Elles paraissent peu adaptées à un public estudiantin qui rêve surtout d'entrer dans le monde professionnel.

Les liens avec le monde de la recherche sont nombreux. Ainsi, le partenariat avec le laboratoire IRISSO de Paris-Dauphine (unité mixte de recherche CNRS 7170), qui a intégré l'équipe de l'ancien laboratoire « communication et politique » (LCP). Il est intéressant de constater que l'institut s'appuie sur ces expertises, pour des rencontres en face à face avec les élèves, par exemple sur le traitement médiatique des attentats, où la prise de recul est complexe pour une profession directement visée. Les étudiants peuvent aussi enrichir ainsi leur carnet d'adresses, et renouveler le stock d'experts habituels convoqués sur les antennes, les écrans et dans les journaux.

Les relations avec le monde professionnel sont fortes : nombreux stages, marché de l'emploi caché qui passe par l'école, par des demandes directes des médias quand ils ont besoin d'un profil spécifique. Les instances de gouvernance comprennent des représentants des différents médias, par exemple dans le conseil pédagogique partenaire où siègent des représentants des organisations syndicales et patronales, ou dans le conseil de l'IPJ avec la présence de 11 personnalités des médias. L'IPJ peut ainsi s'adapter aux nouvelles réalités d'une profession en pleine mutation. Ces liens sont renforcés par les intervenants sollicités, en très grande majorité des professionnels en activité.

Les relations à l'international sont le point faible de l'IPJ. Pourtant, l'institut est présent dans le réseau mondial francophone des centres de formation au journalisme, le réseau « Théophraste ». Son directeur est membre du comité d'organisation du World Journalism Education Council. Mais les résultats concrets, hors l'organisation de deux journées de réflexion sur les nouvelles pédagogies dans la formation du journalisme, en octobre 2016, sont rares. Un seul étudiant, du centre d'études des sciences et techniques de l'information, l'école de journalisme de Dakar, a été accueilli pour trois semaines, avant un stage à l'AFP (Agence France Press), dans le cadre d'un partenariat avec l'agence de presse. Les étudiants de l'école ne partent pas non plus à l'étranger. L'IPJ évoque deux freins : le fait que les cours ne soient pas en anglais limite l'intégration d'étudiants étrangers ; un facteur psychologique, la peur de manquer une occasion d'embauches si on quitte l'école, pour les étudiants français. Ce dernier facteur est en effet une réalité, avec des étudiants angoissés quant à leur avenir, et qui craignent d'être « oubliés » s'ils quittent la France. Il faudrait une valorisation de cette césure dans le cadre d'un partenariat, (à l'exemple d'un étudiant sénégalais, ensuite embauché au bureau de l'AFP à Dakar), pour convaincre les éventuels candidats au départ. En ce qui concerne l'accueil des étudiants étrangers, la francophonie est assez vaste pour qu'il soit possible de trouver des postulants qui manient la langue française.

Organisation pédagogique

Ce master professionnel privilégie la pratique et la mise en situation, et c'est une bonne chose au vu des objectifs visés, à savoir l'intégration immédiate dans les rédactions. Il est globalement de grande qualité pédagogique, avec de nombreux stages, et un corps d'enseignements universitaires solide.

La première année est classique pour les écoles de journalisme : les bases du journalisme, la découverte concrète des différents médias, grâce à la newsroom, aux studios télé et radio, les cours de culture générale pour renforcer les connaissances des étudiants. En raison de la forte sélection à l'entrée de la formation, les étudiants ont déjà un bon niveau, et sont fortement motivés. On note la présence des cours très charpentés sur la connaissance des médias, histoire, économie, éthique et déontologie, et c'est un point fort de ce master. Un seul petit regret concernant l'absence, au vu du dossier déposé, d'un enseignement sur les institutions françaises.

Il est prévu un module sur les institutions européennes et internationales ; il serait intéressant de l'étendre à la réalité institutionnelle de notre pays, complexe, et à laquelle les étudiants vont être tout de suite confrontés lors du stage en presse quotidienne régionale obligatoire entre les deux années.

La deuxième année est celle de la spécialisation. Elle est organisée de façon complexe à l'IPJ, avec une multiplication des parcours. Les étudiants doivent choisir deux spécialisations métier : l'une majeure (presse écrite/web, radio ou télé), l'autre mineure (édition multi-supports, journalisme d'agence ou nouvelles pratiques journalistiques) puis, deux spécialisations thématiques : l'une majeure (relations internationales, économie ou politique), l'autre mineure (société/culture, justice/police ou sport). La formation devient alors à la carte. Cette organisation appelle deux remarques : sur les spécialisations professionnelles, c'est en fait le cursus presse écrite/web qui est prévalent, ce qui d'ailleurs se retrouve dans les chiffres des métiers occupés à leur sortie de l'école par les étudiants : 50 % sont dans la presse écrite/web. En effet, les spécialisations mineures sont dans la continuité logique de la spécialisation presse écrite/web. Elles correspondent moins bien aux parcours radio et télé, même si la convergence des médias est réelle, et que désormais tout média est également présent sur le web. On pourrait imaginer par exemple une spécialisation mineure journaliste reporter d'images (JRI) ou animation de débats, qui aurait pu être utile aux gens de radio et de télé. La seconde remarque porte sur les spécialisations thématiques : les spécialisations majeures, politique, international et dans une moindre mesure, économie, correspondent aux professions considérées comme nobles dans les rédactions. La société se retrouve reléguée au second plan, associée à la culture. Ce serait une problématique à réfléchir, au niveau de l'IPJ, mais aussi de la profession toute entière.

Il convient de souligner la qualité de la réflexion pour ouvrir la formation à des profils diversifiés : apprentissage, où l'IPJ a été pionnière, filière mise en place sur les trois années de licence pour les étudiants de Dauphine. Les meilleurs éléments de cette filière sont dispensés des épreuves d'admissibilité à l'IPJ.

La volonté d'innovation pédagogique de l'IPJ est également appréciable à la fois, dans l'utilisation des nouveaux outils, et dans la réflexion constante sur les nouveaux usages dans le métier, et la volonté de créer des passerelles avec les autres formations dispensées dans l'environnement universitaire proche.

Pilotage

L'équipe de pilotage, composée de quatre personnes journalistes de profession, est resserrée, et encadre de près les 48 étudiants. On peut toutefois regretter qu'aucun universitaire ne soit membre de celle-ci. Les interventions sont assurées majoritairement par une centaine de journalistes ou professionnels des médias en activité, avec des personnalités reconnues de la profession. L'institut veille à la pyramide des âges de ses intervenants, avec de jeunes journalistes, au fait des évolutions numériques de la profession, et des professionnels, qui apportent leur recul et leur expérience. Les enseignants-chercheurs de l'environnement proche sont sollicités pour donner des cours, ou pour ouvrir le débat sur des sujets sensibles.

La gouvernance de l'IPJ est multi-partenariale : Le conseil de l'institut, l'organe décisionnel, rassemble aussi bien des représentants des enseignants-chercheurs, de l'équipe pédagogique, des étudiants, et des professionnels des médias. Le conseil pédagogique paritaire est une obligation imposée par la reconnaissance de la formation par la profession, et rassemble des représentations des organisations syndicales et des employeurs, pour vérifier l'adéquation des programmes aux besoins professionnels. Le conseil de perfectionnement rassemble des experts, sollicités quand des évolutions des programmes sont prévues. L'ensemble constitue un cadre de réflexion solide et paritaire sur les enseignements, et explique la bonne adéquation de la formation aux fortes évolutions des métiers du journalisme, avec l'irruption du numérique.

Résultats constatés

L'adéquation aux réalités des pratiques journalistiques et la qualité de l'enseignement dispensé se retrouvent dans les excellents chiffres de l'insertion professionnelle des étudiants de l'IPJ. Un temps médian de recherche d'emploi d'un mois, un taux d'emploi supérieur à 95 %, 18 mois après la fin des études, avec 50 % des jeunes journalistes en contrat à durée indéterminée.

La forte sélection à l'entrée, la qualité des étudiants choisis, leur motivation expliquent également un taux de réussite du diplôme fréquemment égal à 100 %. C'est une filière où les décrocheurs sont extrêmement rares, et les changements d'orientation également.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Excellente adéquation de la formation aux besoins du monde professionnel.
- Labellisation AFNOR sur les questions de diversité et d'égalité des chances, avec une politique volontariste qui porte ses fruits.
- Filière apprentissage de qualité.
- Bonne exploitation de l'environnement universitaire proche (nombreux partenariats et enseignements transversaux).
- Effort d'innovation pédagogique.

Principal point faible :

- Faible ouverture à l'international.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation est dans une dynamique de réflexion et d'innovation intéressante, avec une ouverture sur l'ensemble de ses partenaires, mondes professionnel et universitaire.

Le renforcement des liens avec le monde universitaire proche, que souhaite l'IPJ, est en effet un facteur intéressant d'innovation pédagogique et de mutualisation des connaissances. De plus en plus, les journalistes doivent s'appuyer sur d'autres professionnels, mathématiciens, informaticiens, designers, graphistes, développeurs de programmes, pour mettre en forme l'information, ou même aller la chercher, comme dans la nouvelle discipline prometteuse qu'est le data-journalisme.

La mobilité internationale reste un vrai axe de développement : l'IPJ prévoit de déployer une formation en anglais. Il serait peut-être bon de développer le partenariat existant avec le centre de formation des journalistes sénégalais, qui est réputé sur le continent africain. Les besoins en formation des confrères africains sont énormes, et la présence de journalistes d'autres pays au sein de l'IPJ ne peut que contribuer à l'ouverture des esprits.

Le rapatriement de l'IPJ sur le campus de Paris-Dauphine, avec la construction de nouveaux locaux, est une bonne nouvelle, pour faciliter les synergies et pour prévoir une école adaptée aux rédactions de l'ère numérique.

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

GRADE DE MASTER MAGISTÈRE BANQUE, FINANCE, ASSURANCE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Magistère banque, finance, assurance* (*BFA*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Cette formation sélective, proposée en formation initiale et en alternance, offre aux étudiants deux parcours *Finance de marché* et *Finance d'entreprise*. La formation propose des enseignements en finance de marché, finance d'entreprise, banque, assurance, mais aussi en techniques quantitatives (économétrie, programmation, simulation, modélisation), en microéconomie (théorie des jeux, théorie de la décision dans un environnement incertain, économie de l'information) et en macroéconomie (théorie de la modélisation structurelle, analyses des politiques économiques).

ANALYSE

Finalité
Le magistère, proposé en trois ans en formation initiale, vise à former des étudiants experts en économie et en finance en tenant compte de l'évolution des marchés et des technologies de l'information (par exemple les *blockchains*). Les métiers visés par le magistère sont en cohérence avec le contenu de la formation : analystes de marchés, gestion des risques, courtage, direction financière en entreprise, contrôle de gestion, actuariat, *trading* etc. Les enseignements offrent un soubassement théorique solide aux étudiants, en faisant en sorte que les étudiants puissent construire des analyses personnelles en ayant acquis une maîtrise avancée des mécanismes afin d'être capables d'évoluer dans un environnement en pleine évolution. Il existe une préoccupation forte de suivre l'évolution des secteurs professionnels visés par la formation.
Positionnement dans l'environnement
Au niveau local, il existe un master *Economie et ingénierie financière* (*EIF*) mais pas sur le mode d'un magistère (en trois ans). Les étudiants ayant validé la troisième année de licence (L3) du magistère sont admis de fait en première année de master (M1) qui en est la continuité naturelle. Il ne s'agit pas d'une véritable concurrence car la finalité du magistère est avant tout professionnelle ; les étudiants souhaitant s'orienter vers une carrière académique s'inscrivent dans le master *EIF*.

Il existe des magistères au sein d'autres universités parisiennes (Paris 1 et Paris 2). Le magistère de Dauphine s'en démarque par la mise à disposition de moyens pédagogiques comme la salle Bloomberg où les étudiants réalisent des travaux pratiques ou appliqués.

Le magistère a le soutien du Laboratoire d'économie de Dauphine (LEDa).

Le magistère bénéficie des services de l'Université Paris-Dauphine pour les liens avec le monde socio-économique : forum entreprises (106 entreprises présentes en 2017) ou forum en alternance organisés chaque année. Au niveau du magistère, les professionnels participent au conseil de perfectionnement et des évènements sont organisés pour renforcer le lien entre les étudiants et le monde professionnel. Des rencontres permettent aux étudiants de se familiariser avec l'éventail très large des métiers possibles à l'issue de leur formation ou le développement économique de pays à forte croissance qui sont des acteurs clés de la banque et de l'assurance (Singapour, Chine et plus généralement l'économie asiatique).

La connaissance du monde professionnel est également renforcée par des simulations d'embauche proposées aux étudiants pendant leur cursus mais aussi des visites en entreprises à Paris et à Londres. Enfin et toujours en lien avec le monde socio-économique, les étudiants sont acteurs de ces relations au travers de « projets entreprises ». Une fois par an, les étudiants doivent inviter des professionnels afin qu'ils participent à une table ronde lors d'une conférence annuelle *House of Finance Days* de Dauphine.

Au niveau international, le *Magistère BFA* tisse des liens avec des formations en termes de complémentarité au lieu de se concurrencer. Ainsi, les étudiants du *Magistère BFA* ont la possibilité au cours de leur dernière année de formation, de partir six mois dans des universités proposant un cursus similaire (en Amérique du nord : MBA à la Washington University de Saint Louis, au Canada à Mc Gill à Québec, ou encore en Europe à Madrid et à Venise). Des projets de partenariats sont en cours aux Etats-Unis, en Europe et en Asie mais n'ont pas donné lieu jusqu'à présent à des doubles diplômes. Le *Magistère BFA* participe au réseau *Quantitative techniques for Economics and management* (QTEM).

Organisation pédagogique

La formation du magistère sur trois ans (de L3 à la deuxième année de master - M2) offre une spécialisation progressive aux étudiants. Ainsi, en L3 et en M1 tous les étudiants suivent les mêmes enseignements. La spécialisation est également progressive dans le sens où en première année de magistère (L3), les enseignements sont avant tout théoriques puis deviennent de plus en plus professionnalisant en M1 et M2. Par conséquent, la spécialisation se fait en M2 où les étudiants suivent un tronc commun et choisissent le parcours *Finance de marché* ou *Finance d'entreprise*. Une place importante est attribuée aux projets individuels ou collectifs lors de cette dernière année. Les enseignements autour des techniques quantitatives de l'ingénierie économique, de l'économie et de la finance offre un socle de connaissances avancé aux étudiants auxquels s'ajoutent des enseignements en droit et en langues étrangères.

Les étudiants ont l'obligation de réaliser un stage de deux mois minimum en M1 et de six mois en M2 en France ou à l'étranger. Ces stages donnent lieu à la rédaction d'un rapport et à une soutenance. Une année de césure est possible si en M2 les étudiants souhaitent faire un stage plus long. Les étudiants bénéficient de l'aide du *Dauphine Career Center* pour leur recherche d'emploi ou de stage et d'ateliers CV en anglais.

Plusieurs projets sont proposés aux étudiants (salle Bloomberg, projet théâtre afin de faciliter la prise de parole, projet entreprise en M2 : missions en entreprises). Le numérique est présent notamment au travers des projets, jeux de simulation en salle Bloomberg. De plus, les étudiants participent à des Hackathons. Enfin, les étudiants utilisent une plateforme « My course » qui regroupe des cours et exercices en ligne.

L'ouverture à l'international tient une place très importante dans la formation avec des partenaires de renommée internationale. Par ailleurs, l'ensemble des enseignements de M2 est réalisé en langue anglaise.

Il n'y a pas de dispositif d'aide à la réussite. Le régime spécial d'études est proposé au sein de la formation ainsi que la validation des acquis professionnels, mais cette dernière procédure reste marginale.

Pilotage

Le comité de pilotage composé du directeur de la mention, du directeur des études et du personnel administratif se réunit chaque semaine. A côté de ce comité de pilotage existe un conseil de perfectionnement composé d'enseignants-chercheurs et de professionnels. Il ne semble pas que les étudiants soient associés à ce conseil. Il importerait que les étudiants soient représentés au sein du conseil de perfectionnement, dont la fréquence des rencontres n'est pas indiquée.

Résultats constatés
L'effectif de chaque promotion du *Magistère BFA* était de 30 à 35 étudiants répartis presque égalitairement entre les deux parcours jusqu'en 2016-2017, la direction avait alors choisi de baisser ce nombre à 25 mais le nombre de bons dossiers a permis de revenir aujourd'hui à un effectif de 33 étudiants en M1. Les taux de réussite sont trop peu explicités. A l'issue de la formation 90 % des diplômés accèdent directement à des emplois de cadre en contrat à durée indéterminée (CDI).

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une offre de formation clairement identifiée.
- Une spécialisation progressive.
- Des relations internationales ancrées dans la formation et bénéfique pour les étudiants.

Principaux points faibles :

- Suivi des taux de réussite non communiqués.
- Absence de représentants étudiants au sein du conseil de perfectionnement.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le magistère est une formation de qualité, dotée d'atouts indéniables notamment dans les relations internationales avec des partenaires reconnus que l'équipe pédagogique doit poursuivre. Les étudiants bénéficient d'un environnement très riche pour mener à bien leur projet professionnel.

Cependant, l'équipe pédagogique devrait se doter d'outils lui permettant d'effectuer le suivi des étudiants et surtout mieux intégrer les étudiants au sein du conseil de perfectionnement.

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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES PROCESSUS DE PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Management des processus de production de biens et services* (*MPPBS*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. C'est une formation mono parcours de de deuxième année de master (M2). L'objectif du master *MPPBS* est de former des cadres polyvalents en charge de la conception, du pilotage et du contrôle de systèmes industriels et logistiques. A cette fin, les enseignements des semestres 3 et 4 associent les sciences du management, les systèmes d'information et le génie industriel. La formation est ouverte en formation initiale classique et en apprentissage.

ANALYSE

Finalité
La formation expose clairement les connaissances attendues en management, systèmes d'information et génie industriel (gestion de la production et de la *supply chain* notamment). Les compétences professionnelles et personnelles visées correspondent bien au contenu de la formation. Les débouchés en termes de métiers et de poursuites d'études sont clairement exposés et sont en adéquation avec les objectifs et le contenu de la formation. Cette dernière répond à une demande importante des professionnels.
Positionnement dans l'environnement
Le master *Management des processus de production de biens et services* (*MPPBS*) est un parcours de M2 non rattaché à une première année de master (M1). Pour partie, les enseignements et compétences sont proches de ceux de la mention *Management des systèmes d'information*. Ils se différencient pour la partie génie industriel, *supply chain* et gestion de production. Cette proximité devrait amener à une réflexion sur l'opportunité de fusionner les deux mentions. De nombreux partenariats permettent une ouverture aux spécialités industrielles (AgroParisTech, Telecom Paris Tech, ESTACA, Supmeca etc.). La formation est adossée à deux équipes de recherche (le laboratoire Dauphine recherches en management et le Laboratoire d'analyse et modélisation de système pour l'aide à la décision) auxquelles sont associés les intervenants enseignants-chercheurs. Les relations avec les entreprises se basent de façon informelle sur le réseau des diplômés sollicité pour participer aux enseignements et offrir des stages, des alternances etc. L'année de césure permet à des étudiants (nombre non communiqué) de réaliser un semestre à l'étranger.

Organisation pédagogique

Le master *MPPBS* est un M2 suspendu, on ne peut donc parler de spécialisation progressive. Il serait judicieux de réfléchir au rattachement de ce parcours à la mention *Management des systèmes d'information*, les enseignements du M1 servant de base à la spécialisation du M2 *MPPBS*. L'organisation pédagogique est claire et cohérente, avec une structuration en trois axes : management industriel et logistique, fondamentaux du management et management des systèmes d'information. Des cours et lectures supplémentaires sont proposés pour une remise à niveau en gestion et pour préparer le TOEIC (*Test of English for International Communication*). Une centaine d'heures (sept unités d'enseignement - UE) sont mutualisées avec AgroParisTech. Le partenariat est pertinent, toutefois, l'absence d'information sur les effectifs de la formation d'AgroParisTech ne permet pas d'apprécier si la qualité de l'apprentissage peut être altérée par cette mutualisation.

Le numérique prend une place importante de par la nature des enseignements et par l'utilisation de logiciels, de jeux de simulations et de ressources en ligne. Un cursus de mise à niveau en gestion préalable à l'arrivée en master par le suivi de cours en ligne est mis en place. La professionnalisation est correctement assurée par différents moyens : formation en apprentissage, stages, *serious games*, cas inspirés de la pratique, programme de start-up, pré-incubation etc. et par la certification BASICS de l'APICS (association de *Supply Chain*) qui valide la maîtrise des concepts de base en *Supply Chain Management*. Les métiers, connaissances et compétences professionnelles sont clairement décrites dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Si l'équipe pédagogique contient des enseignants-chercheurs (EC), la place de la recherche dans la pédagogie est trop rapidement évoquée, sans préciser les formes d'enseignement à la recherche ou par la recherche (pas d'UE dédiée à l'initiation à la recherche). A l'international, les actions sont nombreuses et variées : préparation du TOEIC, année possible de césure, semestres à l'étranger, accueil d'étudiants étrangers, organisation d'un voyage d'étude à l'étranger par et pour les étudiants.

Pilotage

L'équipe pédagogique comprend trois EC. L'essentiel de l'enseignement est donc effectué par des membres extérieurs dont l'origine, la qualification et le niveau ne sont pas communiqués. En termes de pilotage, le dossier mentionne une enquête interne annuelle auprès des étudiants sur l'organisation de la formation et le contenu des UE. Les résultats de cette enquête sont discutés lors d'un comité de pilotage qui se réunit une fois par an. Cette périodicité ne permet pas de détecter des problèmes en cours d'année.

Il n'y a pas vraiment de problème de recrutement avec un effectif en croissance. Le recrutement s'effectue par un comité de sélection associant des universitaires et des professionnels. Pour un effectif d'environ 25 étudiants, les deux tiers sont d'origine française et un tiers d'origine étrangère et la parité entre étudiants ingénieurs et gestionnaires est assurée. Les trois quarts de la promotion sont en apprentissage. Le dossier ne permet pas de comprendre si des différences existent entre étudiants en formation initiale classique et étudiants en apprentissage. Les conditions d'évaluation des connaissances, de validation des cours, des semestres et de l'année sont contenues dans le contrat pédagogique transmis à l'étudiant. La lecture de la seule maquette révèle des déséquilibres entre volumes horaires de formation et crédits européens (ECTS). L'acquisition des compétences est suivie par un tuteur et formalisée dans un livret d'apprentissage pour les apprentis. Deux jurys de deux participants sont organisés pour valider les notes de façon trimestrielle. La composition de ce jury peut apparaître réduite pour traiter des problèmes pédagogiques et des étudiants. Des aménagements spécifiques sont possibles pour certains étudiants (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau etc.). Les processus de validation des acquis de l'expérience (VAE), validation des acquis professionnels (VAP) et validation des études supérieures (VES) ne sont pas décrits.

Résultats constatés

Les effectifs sont en augmentation (14 en 2014 et 24 en 2016). Il aurait été intéressant de connaître le parcours antérieur de ces étudiants. Les trois quarts des effectifs sont en alternance. Les taux de réussite sont excellents (100 %). Les étudiants sont suivis annuellement (Dauphine *Career Center*), par les associations étudiantes et par les réseaux sociaux numériques. Une base de données des anciens est maintenue pour assurer un lien avec les professionnels et pour informer les étudiants des trajectoires professionnelles des anciens (métiers, postes). Sur la base des 10 étudiants diplômés ayant répondu à une enquête, aucun ne poursuit en doctorat et tous sont insérés professionnellement. Ceci montre l'attractivité de la formation, la confiance des professionnels. Ces résultats sont cohérents et vont dans le sens des objectifs très professionnalisant de la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Formation transversale associant génie industriel (*supply chain*, gestion de production), management et systèmes d'information.
- Public mixte (parité entre étudiants ingénieurs et gestionnaires).
- Formation professionnalisante, ouverte, avec d'excellents taux de réussite et d'insertion professionnelle.
- Grande internationalisation de la formation.

Principaux points faibles :

- Mention ne proposant que la deuxième année du master (M2).
- Équipe pédagogique restreinte (trois enseignants-chercheurs).
- Manque de formalisation des relations professionnelles (partenariats).
- Place de la recherche limitée.
- Absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention et faible implication des étudiants au niveau de la mention (un représentant des étudiants participant à la réunion annuelle du comité de pilotage).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le grade de master *Management des processus de production de biens et services* (*MPPBS*) est une formation originale associant des enseignements transdisciplinaires, à la croisée des sciences de l'organisation, du numérique et du génie industriel. Les étudiants sont en alternance/apprentissage ce qui leur permet d'être rapidement opérationnels sur ces métiers. La faible internationalisation de la formation et le nombre restreint d'intervenants professionnels qui avaient été soulevés au titre des faiblesses lors de la précédente évaluation ont été, en partie, corrigés. L'évaluation aurait gagné en pertinence si le dossier n'avait pas manqué de précisions.

Pour des raisons évidentes de synergie et de progression dans la spécialisation, un rapprochement avec le master *Management des systèmes d'information* serait nécessaire. La taille de l'équipe pédagogique (trois EC dont un EC réalisant uniquement neuf heures par an) mériterait d'être renforcée. Accorder une place plus importante aux étudiants dans le pilotage de la formation pourrait par ailleurs aider l'équipe pédagogique dans la gestion quotidienne du diplôme. Une formalisation des relations avec les entreprises, qui repose actuellement uniquement sur le réseau des anciens, mériterait d'être réalisée. Il pourrait être envisageable de trouver un ou plusieurs parrains professionnels de la formation. Une ouverture internationale plus prononcée serait intéressante, sous forme de semestres et d'accueil d'étudiants étrangers dans le cadre du réseau QTEM (*Quantitative Techniques for Economics and Management*). Cette orientation permettrait une ouverture des étudiants aux cultures et pratiques professionnelles étrangères. Cela pourrait être d'autant plus judicieux que la langue de travail de ces professions est souvent l'anglais. Enfin, il est dommage que la recherche n'occupe pas une part plus significative. Sous forme optionnelle, il serait également possible d'accompagner les étudiants poursuivant leurs études de doctorat en intégrant des enseignements/modules de formation par la recherche.

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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Management des ressources humaines* (*MRH*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. La mention propose des parcours généralistes (parcours *Management stratégique des ressources humaines* en formation initiale et en alternance et MBA (*Master of Business Administration*) *Ressources humaines* en formation continue) et des parcours plus spécialisés à destination d'un public en formation continue (parcours *Management, travail et développement social* et parcours *Négociation et relations sociales*).

ANALYSE

Finalité
La finalité de la formation est double. Elle vise à l'insertion professionnelle immédiate pour le public de formation initiale ou en alternance. Elle cherche à permettre à des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH) des évolutions professionnelles ou une analyse réflexive de la pratique pour le public de formation continue. Les différents parcours de la mention proposent des approches pluridisciplinaires des phénomènes propres au champ de la GRH. Ils cherchent également à développer plusieurs types de compétences, liées à la fonction RH mais aussi inhérentes au caractère transversal du domaine professionnel (management de projets, accompagnement du changement, conception de politiques et pratiques RH intégrant les préoccupations des parties-prenantes). Enfin, un effort particulier est fait pour développer le caractère international de la formation, cela se concrétise par des partenariats avec des universités étrangères, des cours en anglais, des voyages d'études ou l'encouragement à passer au moins un semestre à l'étranger.
Positionnement dans l'environnement
Au sein de la mention *Management des ressources humaines*, seul le parcours *Management stratégique des ressources humaines* est ouvert à la formation initiale. En outre, sur les 40 étudiants de la seconde année de master (M2), 20 proviennent de la première année du master (M1). La mention recrute donc peu parmi les étudiants de licence de Dauphine. Les trois autres parcours sont réservés à la formation continue, ce qui montre une reconnaissance par le milieu professionnel.

La proximité avec le monde économique est bien pensée et entretenue : intervention de professionnels en M2 à hauteur de la moitié des enseignements, création d'un club RH Dauphine constitué d'anciens diplômés, lancement de chaires, organisation de formations en apprentissage, formalisation de nombreux partenariats (ANDRH (Association nationale des DRH), ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), Syntec (Syndicat professionnel du secteur du conseil), organisations syndicales, la société Cegos etc.), forum entreprises et forum alternance permettant de mettre en relation les entreprises avec les étudiants.

Organisation pédagogique

Les parcours sont organisés différemment en fonction de leurs finalités, de leurs publics (formation continue et initiale) et de leurs contraintes (rythme de l'alternance). Des mutualisations importantes sont faites en M1 avec les autres mentions du pôle Management et organisation pour la formation initiale et avec les autres formations en alternance de ce même pôle pour ce qui est de l'apprentissage.

L'initiative des certificats RH est à saluer : il s'agit de proposer aux étudiants du parcours M2 *Management stratégique des ressources humaines* de compléter leur formation généraliste par des modules optionnels de 70 heures, autofinancés par la taxe d'apprentissage. Trois certificats sont proposés pour l'instant (*Compensation & Benefits*, Relations sociales, Développement des compétences).

Le parrainage de chaque étudiant en alternance par un ancien assure un lien entre les diplômés et leur formation d'origine. En formation continue, des opérations de *coaching*/mentorat sont proposées à des stagiaires. Ce service contribue à la plus-value du diplôme.

Pédagogiquement, les méthodes actives sont signalées (*Serious Games*, simulation de négociation etc.) et sont complétées d'outils numériques devenus classiques (espace numérique de travail) avec la particularité de l'usage du sondage en ligne utilisé dans le parcours MBA *RH* (sondage permettant aux étudiants présentant leurs travaux de tester en direct la compréhension des thèmes abordés) ; il devient un support de l'interactivité.

Les modalités de l'accompagnement des étudiants lors de la césure ne sont pas précisées.

Pilotage

La mention organise des retours nombreux et à différents niveaux : avec les étudiants, des sondages réguliers (une fois par mois en formation initiale) permettent des ajustements rapides. Ils sont complétés d'évaluations des enseignements tout au long de l'année. Une évaluation négative deux années consécutives sans modification substantielle du cours conduit à revoir la présence de l'enseignant dans le programme. Des réunions de l'équipe pédagogique se tiennent semestriellement en formation initiale et annuellement en formation continue. S'y ajoutent les conseils de perfectionnement de chaque parcours, intégrant des étudiants et diplômés.

Les informations issues de ces différentes instances sont traitées soit au niveau de la mention, soit au niveau du parcours. Le pilotage est assuré à chaque étage par des enseignants-chercheurs dont les responsabilités sont clairement établies.

Résultats constatés

En formation initiale, les effectifs sont de 20 en M1 et 40 en M2. Au total, avec les stagiaires de formation continue, 117 étudiants sont inscrits en M2 en 2016-2017. Les taux de réussite sont cependant relativement faibles pour un master 2 : 78 % des étudiants ont ainsi validé leur diplôme en 2015-2016 sans que ce chiffre ne soit commenté. Le nombre d'offres d'apprentissage (300 à 400 par an), les taux de sélection de 5 % en formation initiale et 25 % en formation continue montrent également l'attractivité de la formation.

L'insertion professionnelle est excellente, quels que soient les pourcentages considérés parmi les deux avancés dans le dossier (100 % et 92 %), avec une durée moyenne de recherche d'emploi de deux mois. Seul bémol sur ce critère, le dossier fait référence à des études fines de l'insertion professionnelle permettant de saisir la qualité de l'insertion : taux de satisfaction de l'emploi, part des contrats à durée déterminée/contrats à durée indéterminée (CDD/CDI), mais il ne restitue pas ces données.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un très bon taux d'insertion professionnelle.
- Un partenariat avec le monde socio-économique.
- Des initiatives pédagogiques (certificats RH, *coaching* et mentorat, pédagogies actives).
- La dimension internationale de la formation.

Principaux points faibles :

- Un taux de réussite en M2 relativement faible et non expliqué.
- Des modalités d'accompagnement de l'année de césure non explicitées.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier souligne des projets d'amplification de tendances déjà engagées : développement de nouveaux partenariats (avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour le parcours MBA *RH*, avec de nouvelles organisations syndicales pour le parcours Négociation et Relations Sociales), développement des certificats, y compris pour favoriser une formation modulaire, expérimentation d'un séminaire sur le recrutement en lien avec les problèmes de recrutement des entreprises régionales et étendu à d'autres modules. De nouvelles unités d'enseignement sont également prévues : nouveaux certificats et unité d'enseignement sur le management de soi dans le parcours MBA *RH*. Ces projets concrets et pertinents témoignent d'une réelle démarche d'amélioration continue de ce grade de master que cette évaluation encourage à poursuivre. Elle est la meilleure garantie du maintien dans le temps de la qualité des formations de la mention *Management des ressources humaines*.

Une attention particulière devrait malgré tout être portée au taux de réussite bas en M2 afin de tenter d'y remédier. Il serait également recommandé de préciser les modalités d'accompagnement des étudiants lors de l'année de césure.

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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES TÉLÉCOMS ET DES MÉDIAS

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management des télécoms et des médias* (MTM) est un diplôme de l'Université Paris-Dauphine, de second cycle pluridisciplinaire (management, économie des medias, droit, technologies numériques et des médias) qui confère le grade de master. Il fournit aux étudiants des cadres méthodologiques et analytiques pour appréhender les mutations technologiques, économiques et réglementaires en constante évolution des deux secteurs des télécoms et des médias. Il propose également aux étudiants de les accompagner dans leur projet de création d'entreprise afin qu'ils puissent intégrer des incubateurs universitaires ou d'entreprise.

La formation est structurée autour d'un tronc commun d'unités d'enseignement (UE) généralistes en première année de master (M1) et d'une spécialisation en seconde année de master (M2). Les UE qui composent le tronc commun de M1 (semestre 1 : S1 ; semestre 2 : S2) sont mutualisées avec le M1 d'une autre mention de master (*Innovation, réseaux, numérique* : IRN). Les enseignements du semestre 3 (S3) et du semestre 4 (S4) sont structurés en quatre grands domaines (fondamentaux de l'économie des médias ; globalisation & digitalisation de l'industrie des médias ; professionnalisation-stage six mois ; modules optionnels).

Les effectifs en M1 étaient de 12 en 2015/2016, ils sont de 18 en 2016/2017. L'effectif de M2 pour l'année 2016/2017 est de 24 étudiants avec l'intégration en M2 d'étudiants provenant de différentes disciplines comme le droit, le cinéma, le multimédia,) ; ce qui permet d'assurer une mixité des profils en sortie. Le diplôme est ouvert à la formation initiale principalement et à la formation continue.

ANALYSE

Finalité
Le master MTM a pour finalité de former des spécialistes de secteurs d'activités à forte intensité technologique, comme l'industrie des télécoms et des médias. Il se positionne comme une formation apte à former des cadres de la transformation numérique de ces industries qui repose sur la maîtrise des enjeux liés aux caractéristiques des réseaux électroniques et les potentialités nouvelles qu'ils offrent aux industries des médias. Les connaissances et compétences à acquérir sont clairement exposées ; il s'agit de compétences managériales et économiques mais également, techniques. On peut souligner l'approche pratique et l'interdisciplinarité dans les enseignements proposés.

Pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés, une articulation étroite est organisée avec les entreprises des secteurs concernés. Les débouchés sont variés, aussi bien gestionnaire de droits dans les différentes filières de média, manager de projets digitaux ou de projets éditoriaux dans les médias, consultant média.

Positionnement dans l'environnement

Le master MTM se positionne historiquement dans la formation économique et managériale des managers destinés aux industries des télécoms et des médias, alors que les autres formations d'apparence similaire en France sont plus ancrées dans des perspectives juridiques ou dans les sciences de l'information et de la communication ou encore dans les sciences de l'ingénieur. Il est néanmoins concurrencé par de nombreuses formations très variées tant dans leur contenu que dans leur forme (mastères spécialisés d'écoles de commerce, diplôme national de master dans d'autres universités).

Le master MTM est bien intégré dans le milieu professionnel. Ainsi la quasi-totalité des étudiants bénéficient d'une insertion rapide sur le marché du travail. De nombreux professionnels interviennent dans la formation. Le master co-organise des évènements qui pérennisent les liens avec les partenaires professionnels (salons et festivals professionnels, visites d'entreprise, …).

Le master MTM est adossé à des équipes de recherche de l'Université Paris-Dauphine des domaines concernés. Les deux enseignants-chercheurs (EC) du master dirigent ou participent à des chaires et des « think tank » complétement en lien avec l'objet du master. Les étudiants participent à des conférences organisées par les chaires « Economie numérique » ou « Gouvernance et régulation » et aux activités des « think tank ».

Au final, c'est donc une formation qui apparaît bien intégrée dans son environnement pédagogique et professionnel mais le faible nombre d'EC dans l'équipe pédagogique limite, de fait, l'adossement à la recherche, malgré la participation des étudiants à diverses conférences.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est cohérente. La formation est structurée autour d'un tronc commun d'enseignements généralistes en M1 et d'une spécialisation en M2.

- Les enseignements qui composent le tronc commun de M1 (S1, S2) sont mutualisés pour partie avec le M1 du master IRN.
- Les S3 et S4 de la mention MTM sont structurés en enseignements fondamentaux, enseignements d'application, enseignements d'approfondissement, projets de master et stage. Ce stage de six mois est obligatoire pour la validation du master. Il débute en février de seconde année universitaire.

Le stage n'est pas obligatoire en fin de M1, mais la plupart des étudiants effectuent une année de césure durant laquelle ils peuvent effectuer un ou deux stages longs et autres projets personnels. Le stage de six mois en M2 est une obligation pour l'obtention du diplôme. Le début de la période de stage en février permet aux étudiants d'effectuer des stages longs, véritables passerelles vers l'insertion professionnelle. Selon les années, entre 25 % et 40 % obtiennent leur premier emploi par ce biais.

L'apprentissage par projets est proposé tout au long de la formation. Ainsi, les étudiants gèrent eux-mêmes le site internet du master, la présence du diplôme sur les réseaux sociaux ; ils participent aux salons étudiants. Les étudiants gèrent également depuis plusieurs années un blog qui est une vitrine des activités du master. Enfin, ils organisent chaque année avec un jury professionnel le « Dauphine Ads Festival » qui récompense les meilleures campagnes de communication digitales.

Le master est peu international, très centré sur le contexte national. L'ouverture de quatre enseignements en anglais à la rentrée 2017 devrait permettre une meilleure préparation à l'international et permettra de prendre en compte la globalisation croissante de l'industrie des médias et des télécommunications. La mention est accessible par la validation des acquis de l'expérience.

Pilotage

La mention est co-pilotée par deux EC (section 6 du conseil national des universités : CNU) qui sont les deux seuls enseignants de l'établissement, accompagnés d'un Professeur associé à temps partiel, à enseigner dans cette mention. L'équipe pédagogique présentée dans le dossier semble être limitée à la seconde année et est donc constituée d'un très faible nombre d'EC de l'Université Paris-Dauphine et de beaucoup de professionnels des industries des médias et des instances de régulation qui réalisent plus de 80 % des heures d'enseignements.

Le peu d'EC de l'établissement est justifié par le choix de privilégier les intervenants professionnels pour tenir compte des spécificités techniques et juridiques de ces secteurs. Ils apportent donc une expertise pointue et actualisée, ce choix facilite également les relations avec le milieu socio-professionnel et la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants.

Un bilan annuel qualitatif systématique est organisé avec les étudiants du master. Les remarques sur l'organisation du master sont intégrées à son évolution, mais il n'est pas fait mention de comité de perfectionnement de la formation.

La formation dispose d'une information sur le devenir de ses diplômés grâce à des enquêtes mises en œuvre par l'établissement (Dauphine Carrer Center).

Résultats constatés

Le dossier ne fournit que peu d'informations sur les résultats. Aucun chiffre n'est communiqué concernant le M1. Le taux de réussite en M2 est de 100 %. Seuls des chiffres pour l'année 2014/2015 sont fournis concernant l'insertion :

- 31 inscrits pédagogiques en M2 ayant validé leur diplôme ;
- 20 répondants à l'enquête effectuée au 1er trimestre 2017 ;
- 15 diplômés étaient insérés dans la vie professionnelle ;

Il n'y a pas de chiffres pour les promotions précédentes, ni pour la promotion 2015/2016.

La durée moyenne d'insertion professionnelle est de 6 mois et selon l'enquête réalisée 18 mois après la fin du master, les trois-quarts des répondants seulement étaient insérés. Les rares chiffres présentés montrent une insertion qui n'est pas parfaite.

Une analyse des parcours professionnels met à jour différents métiers auxquels accèdent les diplômés : gestionnaire de droits dans les différentes filières des médias (producteurs de contenus, diffuseurs), manager de projets digitaux dans les entreprises médias, manager de projets éditoriaux dans les médias, manager marketing dans les entreprises du cinéma, consultant média.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Pertinence du diplôme dans le contexte croissant de l'économie numérique.
- Enseignements dispensés en cohérence avec les objectifs du diplôme.
- Nombreux partenariats professionnels.
- Débouchés clairs sur le marché du travail.
- Volonté d'avoir des synergies organisationnelles et pédagogiques avec la mention IRN.

Principaux points faibles :

- Nombre limité d'EC de l'université dans la formation limitant l'adossement à la recherche.
- Effectif en baisse en M2 sur les dernières années, malgré la volonté de mixité des profils de recrutement en M2.
- Ouverture internationale peu développée.
- Informations chiffrées insuffisantes sur l'insertion.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les responsables de la formation désirent faire évoluer la mention dans trois voies complémentaires : le renforcement de la maîtrise de l'enjeu des données et de la numérisation dans le secteur des médias ; l'accroissement de son internationalisation et son inscription dans un projet de création de la « school of media » avec d'autres partenaires et d'autres établissements.

Une augmentation des effectifs en M1 permettrait d'augmenter les effectifs en M2 afin de contrer la baisse enregistrée au cours des trois années. L'ouverture de la formation en alternance (M2) pourrait également augmenter l'attractivité, d'autant qu'elle correspond généralement bien aux besoins des secteurs concernés par la mention. La participation d'autres EC de l'établissement (section 6 ou autres sections du CNU) à l'équipe pédagogique, permettrait de renforcer l'adossement à la recherche.

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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT GÉNÉRAL

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Management général* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. La mention forme 150 stagiaires en formation continue et entre 80 à 100 étudiants en formation initiale ou en apprentissage. Elle forme des cadres gestionnaires généralistes et polyvalents au pilotage des organisations. La mention est déclinée en quatre parcours : parcours *Business Transformation* en formation initiale et en apprentissage, parcours *Management global* en apprentissage et en formation continue, parcours *Management des organisations culturelles* en formation initiale et en formation continue et parcours *Executive MBA* en formation continue.

ANALYSE

Finalité
L'objectif de la mention et de ses quatre parcours est de former des cadres généralistes et polyvalents aptes à piloter des entreprises et organisations. Alors que les finalités des étudiants en formation initiale ou apprentissage sont l'insertion professionnelle, les stagiaires de la formation continue cherchent une évolution professionnelle ou un complément à une formation initiale dans une autre spécialité (ingénieur, juriste etc.).
Positionnement dans l'environnement
La mention *Management général* se distingue des autres mentions par son caractère transversal et généraliste. Les étudiants de la deuxième année de master (M2) proviennent essentiellement de la première année de master (M1) de la même mention, mais des réorientations entre M1 sont possibles et effectives chaque année. La mention capitalise sur l'ancienneté des parcours *Executive MBA* et *Management des organisations culturelles*. La mention se positionne d'emblée dans un environnement international avec une volonté de recrutement de candidats étrangers accueillis dans le cadre d'accords avec des universités étrangères partenaires et des candidats étrangers francophones. Le dossier ne précise pas la proportion d'étudiants et candidats étrangers. La dimension internationale est fortement présente : voyages d'études, double diplomation avec des universités étrangères, accueil au sein des promotions d'étudiants étrangers, possibilité de semestres dans une quinzaine de pays, cours en anglais pour les parcours *Management global* (60 % des cours en anglais) et *Business*

Transformation (50 % des cours en anglais). Le parcours *Executive MBA* va le plus loin en matière d'échanges puisque, dans le cadre d'un double diplôme avec l'Ecole des sciences de la gestion de l'Université de Québec à Montréal (ESG-UQAM), il y a à la fois des échanges d'enseignants et des cours communs aux deux formations. Le parcours *Management des organisations culturelles* est surtout marqué par l'accueil d'étudiants étrangers (Espagne, Brésil, Corée du Sud).

Enfin, l'Université met au service de la mention ses outils numériques de recherche de stage et d'emploi, ses opérations de relation avec les entreprises (forum alternance et forum entreprise).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est différenciée selon les voies de formation, initiale ou continue. Pour la formation initiale, la spécialisation se fait progressivement, avec une forte mutualisation des enseignements en M1 et une spécialisation dans les parcours en M2. On peut noter la présence d'un mémoire de recherche au cours du M1 mais il représente étonnamment un faible poids dans le diplôme (quatre crédits européens - ECTS). Pour les formations en apprentissage, le choix du rythme de l'alternance est propre à chaque parcours. Pour les parcours en formation continue, le rythme de la formation est conçu pour qu'il soit compatible avec une activité professionnelle (cours en fin de semaine).

Les étudiants effectuent une année de césure pour deux stages longs de six mois. Les modalités d'accompagnement de cette césure ne sont pas explicitées.

Les intervenants professionnels sont plus nombreux dans les parcours à destination des étudiants de la formation initiale mais le pourcentage d'heures qu'ils assurent dans le M1 et le M2 n'est pas précisé. De même, le parcours *Management des organisations culturelles* est conçu avec un partenariat avec la Cegos sans que l'on connaisse le volume des enseignements réalisé par l'organisme de formation.

L'accompagnement des stagiaires de la formation continue par des entretiens de carrière et de développement personnel est un service supplémentaire et une plus-value de la formation.

Chaque parcours propose de la conduite de projets. Ces projets d'envergure sont de nature à développer des comportements professionnels. Enfin, des *Serious Games* renforcent la mise en situation des étudiants sur les parcours *Business Transformation* et *Executive MBA*. Des projets de cours en ligne communs aux parcours de la mention sont à l'étude.

Pilotage

L'équipe pédagogique est composée d'un nombre conséquent d'enseignants-chercheurs de l'Université et de nombreux professionnels. Elle est adaptée au contenu du master.

Le pilotage de la mention semble bon avec un comité de pilotage au niveau de la mention qui se réunit une fois par an avec des anciens, des étudiants, des responsables de parcours et la responsable de la mention. Chaque parcours dispose ensuite de son propre comité de pilotage ou comité de perfectionnement. Néanmoins, le dossier ne donne pas d'exemple d'inflexions ou d'orientations qui auraient résulté de ces comités.

Par ailleurs, il n'est pas fait mention d'une évaluation des enseignements et/ou de la formation par les étudiants qui pourrait être exploitée par les comités de pilotage.

Résultats constatés

L'insertion professionnelle est de 90 % selon l'enquête de l'Université. Le dossier fait référence à des analyses fines sur l'insertion professionnelle, notamment sur le type d'emploi, la nature de l'employeur, le niveau de rémunération perçue à l'issue de la formation, mais ces analyses ne sont pas restituées dans le dossier.

Il n'y a pas d'information sur le nombre de candidatures et donc l'attractivité de la formation, sur le succès des étudiants étrangers ou des étudiants français partant à l'étranger. Cette information aurait mérité de figurer dans ce dossier et aurait pu expliquer, par exemple, les raisons d'un échec de 20 % des étudiants inscrits en M2 en 2014-2015.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- La dimension internationale de la formation.
- La conjugaison entre l'opérationnalité et la réflexivité.
- L'architecture de formation adaptée aux spécificités de chaque parcours.

Principaux points faibles :

- Des données factuelles manquantes sur l'insertion professionnelle, le succès aux examens, la part des intervenants extérieurs, les apports des comités de pilotage ou de perfectionnement.
- L'absence d'évaluation des enseignements et de la formation par les étudiants.
- Un taux de réussite relativement faible en M2 non expliqué.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier montre des formations solidement ancrées dans leur environnement et fortes de leur histoire. L'internationalisation grâce à de nombreux partenariats, la conduite de projets opérationnels et d'un mémoire de recherche ou d'expertise, la diversité des voies de formation, les services apportés en formation continue sont quelques-uns des atouts majeurs des parcours de ce grade de master. Toutefois, le dossier aurait gagné en efficacité persuasive s'il avait été étayé de données factuelles.

Chaque parcours peut légitimement songer à se développer mais les projets visant à consolider la transversalité entre parcours sont judicieux car, sans que cela ne devienne une finalité exclusive, il paraît important de renforcer la cohérence de la mention. Les projets de travaux mixant les groupes, comme des hackathons, la mutualisation de *Massive Open Online Course* (*MOOC*) sur des thèmes transverses, le montage d'un cycle de conférences sur des problématiques liées à l'évolution du management, sont ainsi pertinents et de nature à renforcer la transversalité à l'échelle de la mention.

Il conviendrait également de formaliser davantage l'analyse du succès et/ou de l'échec en analysant notamment les trajectoires internationales. Enfin, les modalités d'accompagnement de l'année de césure devraient être précisées.

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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT INTERNATIONAL

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Management international* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Il a pour vocation de former des managers internationaux. Il est organisé en trois parcours : le parcours *International Business and NCT projects* (*MIB*), le parcours *Management interculturel* et le parcours *Master of Business Administration (MBA) Management international*. Le parcours *MIB* est ouvert soit en formation initiale en première année de master (M1), soit en apprentissage sur deux ans. Le parcours *Management interculturel* est ouvert uniquement en formation continue à des professionnels justifiant d'un nombre minimum d'expériences professionnelles et titulaires d'un diplôme Bac+4 ou équivalent. Le parcours *MBA Management international*, ouvert également en formation continue, présente la particularité d'être développé en partenariat avec l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris et la Fondation Renault.

ANALYSE

Finalité
Il est clairement indiqué que la vocation de cette mention n'est pas de spécialiser les étudiants. Il s'agit d'un programme pluridisciplinaire visant à développer des compétences transversales alliant des compétences du management, de l'international, de la gestion de projets et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Les compétences visées sont en adéquation avec le contenu de la formation et les débouchés professionnels. Un à deux diplômés se lancent chaque année dans la création d'entreprise orientée vers le monde du conseil en entreprise sur des problématiques liées à l'intégration internationale. Il n'y a eu aucune poursuite d'études vers un doctorat sur les deux dernières promotions.
Positionnement dans l'environnement
Le dossier décrit les formations concurrentes au niveau national et international principalement proposées par les écoles de commerce. La mention rivalise, avec un certain succès, avec les universités et écoles étrangères les plus prestigieuses. Le positionnement original du parcours *MIB*, à la fois en apprentissage et entièrement enseigné en anglais (40 % d'étudiants internationaux), lui permet de figurer depuis 2016 dans le classement établi par le *Financial Times*. La mention se distingue également avec un double partenariat académique : l'Université LUISS (Libre université internationale des études sociales - Italie) et l'IAE de Paris. Si la nature du partenariat avec l'Université LUISS est clairement décrite avec la possibilité de réaliser la totalité du M1 dans cette institution, celle avec l'IAE de Paris qui concerne le *MBA Management international* aurait mérité d'être explicitée. L'adossement à un laboratoire de recherche (Dauphine recherches en management, unité mixte de

recherche (UMR) CNRS) permet une représentation des principales disciplines de l'équipe de recherche en intégrant le management international, surtout en M1.

Les relations avec les entreprises se concrétisent par 50 % des cours assurés par des professionnels, une présence lors des sélections et du conseil de perfectionnement, un encadrement de projets professionnels soumis aux étudiants, une présence au forum de l'apprentissage, ou encore la participation à des conférences *ad hoc*.

Organisation pédagogique

L'articulation entre les deux années de master du parcours *MIB* met en évidence une spécialisation progressive des étudiants. La place de la professionnalisation et de la mise en situation professionnelle constitue l'une des priorités de la mention. La formation différencie les parcours en formation initiale (FI) et apprentissage (FA) des parcours en formation continue (FC). Après un M1 en FI réalisé à l'Université Paris-Dauphine ou au sein du partenaire académique étranger, l'étudiant peut suivre une année de césure (deux stages de six mois). Seule la signature d'un contrat d'apprentissage en deux ans semble dispenser l'étudiant de la césure. Cette dernière est adaptée à des managers en activité. Les étudiants du *MBA Management international* réalisent une mission professionnelle de six mois au sein d'une entreprise. Les modalités du contrôle des connaissances auraient mérité d'être détaillées.

La mention est indubitablement tournée vers l'international même si on peut déplorer l'existence d'un unique partenariat avec une université étrangère. Une volonté manifeste de remédier à cette carence est perceptible.

La politique de diversité culturelle adoptée dans la sélection (étudiants internationaux, sportifs de haut niveau, étudiants venant d'une formation hors gestion) est source d'enrichissement pour les étudiants. La validation des acquis de l'expérience n'est pas évoquée dans le dossier.

Les innovations pédagogiques sont diverses : pédagogie par projet (avec partenariat professionnel), deux jeux d'entreprises et des cours interactifs fondés sur la méthodologie des cas (groupes de 35 étudiants maximum), utilisation d'une plateforme *MyCourse* de dépôt, de partage et d'évaluation des cours en ligne. A l'exception de l'évocation de la plateforme, le dossier ne discute pas de la place du numérique dans la mention.

Pilotage

Le pilotage quotidien de la mention est assuré par un enseignant-chercheur (EC) accompagné de trois responsables de parcours. L'équipe pédagogique est riche et variée avec un nombre important d'EC et de professionnels qui se répartissent de manière sensiblement équitable les enseignements : 11 maîtres de conférences (dont un responsable de parcours), neuf professeurs des universités, deux enseignants contractuels, un professionnel associé et 29 professionnels. Les fonctions et les entreprises des intervenants extérieurs ne sont pas renseignées ne permettant pas d'apprécier l'adéquation de leurs compétences aux enseignements.

Le pilotage s'organise autour d'un conseil de perfectionnement annuel propre à chacun des parcours, de réunions informelles entre responsables pédagogiques de parcours, personnel administratif et étudiants, et d'une réunion pédagogique annuelle avec l'ensemble des enseignants. Il n'est pas mentionné de réunion entre les responsables de parcours. Le rapport met en avant les évolutions qui ont émergé de l'ensemble des dispositifs de pilotage mis en œuvre. Il serait bien d'instituer un conseil de perfectionnement au niveau de la mention pour un pilotage plus transversal des parcours et des deux années du master.

La maquette révèle une cohérence entre les volumes horaires de formation et les crédits européens (ECTS) associés. Une unité d'enseignement (UE), *a minima* optionnelle, en entrepreneuriat pourrait constituer un plus, notamment à destination des étudiants intéressés par la création d'entreprise.

Les enquêtes sur le devenir des étudiants sont assurées par un organisme indépendant (Pluricité) et par les associations étudiantes pour un suivi à plus long terme. Les résultats montrent un excellent taux d'insertion (95 %) et une durée d'accès de deux mois au premier emploi. Le salaire médian n'est pas mentionné dans le dossier.

Résultats constatés
Les effectifs sont en diminution depuis trois ans en M1 (de 38 en 2014 à 23 en 2016). Le nombre d'inscrits en deuxième année de master (M2) reste sensiblement le même (en moyenne 102 étudiants) et démontre une intégration très forte entre M1 et M2. Les taux de réussite en M1 (88 %) et M2 (98 %) sont excellents. L'insertion professionnelle est remarquable, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ceci montre l'attractivité de la formation, les liens avec le milieu socio-professionnel et la pertinence de l'organisation pédagogique. Il faudrait toutefois, s'interroger sur la baisse de près de 40 % des effectifs en M1.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Positionnement original (apprentissage et enseignements totalement en anglais pour le parcours *MIB* ; partenariat avec IAE Paris pour diplomation du parcours *MBA Management international*).
- Adaptation de la programmation des cours aux profils des étudiants (formation initiale ou formation continue).
- Équipe pédagogique de qualité avec des intervenants professionnels de haut niveau.
- Excellents taux de réussite et d'insertion professionnelle.

Principaux points faibles :

- Un seul partenaire académique étranger.
- Baisse des effectifs en M1.
- Manque d'informations précises sur le partenariat avec l'IAE de Paris.
- Absence de conseil de perfectionnement au niveau de la mention pour un pilotage transversal.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le grade de master *Management international* de l'Université Paris-Dauphine propose une formation de très haut niveau connue et reconnue au niveau national et international. L'équipe pédagogique propose en perspectives le déploiement d'offres certifiantes plus modulaires que des diplômes de type master dans le cadre des parcours en formation continue. Il pourrait être intéressant d'offrir des formations modulaires capitalisables permettant de valider tout de même le master.

Malgré ses nombreux points forts, quelques améliorations sont recommandées pour maintenir l'attractivité de la mention. Dans le contexte actuel d'internationalisation des formations, chercher à développer de nouveaux accords internationaux apparaîtrait primordial. L'absence d'information sur le partenariat avec l'IAE de Paris ne permet pas de conclure à son bien-fondé. Enfin, il pourrait être pertinent de comprendre la baisse des effectifs constatée depuis trois ans en M1 et de mettre en place un conseil de perfectionnement au niveau 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

GRADE DE MASTER MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET CONSEIL

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Management stratégique et conseil* (*MSC*) de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. Le master comporte un tronc commun avec des cours optionnels en première année de master (M1) et trois parcours en deuxième année de master (M2) : *Entrepreneuriat et projets innovants* (*EPI*) en formation initiale (FI) et formation continue (FC) ; Politique générale et stratégie des organisations (*PGSO*) en FI et FC ; *Business Consulting in Organization and Information Technology* (*MBC*) en formation par alternance (FA). L'objectif du grade de master est de former des cadres spécialisés dans les métiers de la création d'entreprise, du conseil (consultant interne ou externe), de la gestion de projet et dans le management des systèmes d'information (SI).

ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels sont clairement exposés. On apprécie le socle commun de formation en M1 se basant sur les fondamentaux de la discipline, avec une spécialisation progressive selon les parcours en M2 : création d'entreprise (*EPI*), consultants/chargés de mission (*PGSO*), consultant/chercheur dans le domaine de la transformation digitale (*MBC*). L'attention particulière au renforcement des capacités d'analyse et de représentation constitue un plus pour ces métiers dont l'objet est de concevoir et construire le futur des organisations. Les compétences professionnelles et personnelles visées sont en adéquation avec la formation. Les métiers envisagés pour les diplômés et la poursuite d'études en doctorat correspondent bien aux connaissances et compétences professionnelles et personnelles décrites. Toutefois, les différences de finalités entre ces trois parcours ne semblent pas évidentes et une réflexion pourrait être menée à ce sujet.
Positionnement dans l'environnement
Le dossier décrit des formations concurrentes dans d'autres institutions nationales ou étrangères. Le grade de master *MSC* occupe un positionnement original par sa volonté de s'appuyer sur la recherche. En ce sens, les méthodes et résultats de la recherche sont consubstantiels à ce master et expliquent le nombre non négligeable d'étudiants poursuivant en doctorat. La mention est adossée au laboratoire DRM (*Dauphine Research in Management*). Cela se traduit dans les pratiques pédagogiques, les thématiques concernées, l'équipe pédagogique et l'orientation vers la formation doctorale. Les relations avec les entreprises (Total, PSA etc.), les

sociétés de consulting (Deloitte Consulting, Cap Gémini, Mc Kinsey etc.) et les institutions nationales (ministère des armées, caisse des dépôts et consignations) ou internationales (Georgia State University) sont fortes. La dimension internationale se traduit par des échanges internationaux, des voyages d'études, l'intégration de cours en anglais et la présence de *visiting professor* dans les enseignements.
Organisation pédagogique
Le grade de master *MSC* comporte un tronc commun en M1 et une spécialisation progressive en M2. Le dossier n'évoque pas de rapprochement avec le master *Management des systèmes d'information* de Paris-Dauphine pour le parcours *MBC* alors qu'il pourrait y avoir une certaine cohérence thématique. Les modalités de formation par alternance (contrat de professionnalisation et apprentissage), ainsi que la part des stages et projets témoignent d'un ancrage professionnel fort. L'accueil de publics particuliers (sportifs, situation de handicap etc.) ou la validation des acquis de l'expérience ne sont pas évoqués dans le dossier. Les enjeux du numérique sont intégrés dans la formation (transformation numérique, modèle d'affaire), notamment pour les étudiants du parcours *MBC* qui bénéficient notamment de formations particulières (par exemple au logiciel SAP). Dans ce domaine, des certifications professionnelles pourraient être envisagées et utiles aux futurs diplômés. Des ressources en ligne et des pratiques pédagogiques innovantes (pédagogie inversée) sont également mobilisées. La dimension internationale est très présente (possibilité d'échanges internationaux, *visting professor*, cours en anglais, thématiques internationales ...) ce qui est particulièrement adapté aux métiers du consulting, de la création d'entreprise et de la recherche.
Pilotage
L'équipe pédagogique est riche et variée avec un nombre important d'enseignants-chercheurs : dix maîtres de conférences et huit professeurs. Cette composition est cohérente avec l'importance de la formation par et pour la recherche. Le pilotage est organisé de façon structurée : réunion mensuelle des responsables de parcours, réunion du conseil de perfectionnement de chaque parcours deux fois par an, réunion annuelle d'un comité des étudiants. A ces dispositifs, il serait souhaitable d'adjoindre une enquête interne auprès des étudiants évaluant les enseignements ainsi que la formation et son organisation. L'information sur le devenir des étudiants est assurée pour partie par l'Université et également par chaque parcours qui maintient un annuaire des anciens.
Résultats constatés
Les effectifs sont en diminution depuis trois ans, tant en M1 (de 49 en 2014 à 39 en 2016) qu'en M2 (de 109 en 2014 à 95 en 2016). Les taux de réussite de M1 au M2 sont excellents (supérieurs à 93 %) et proches de 95 % en M2. Ceci montre le bon suivi et orientation des étudiants. Notons qu'en M2, des étudiants d'origines très diverses sont intégrés (école d'ingénieur Polytechnique, Centrale, Ecole normale supérieure, philosophie, sciences politiques etc.) ce qui montre l'attractivité de la formation et renforce l'enrichissement mutuel des étudiants. Ces derniers sont suivis annuellement par les dispositifs de l'établissement et par les responsables des parcours. Sur la base des 52 étudiants diplômés ayant répondu à une enquête, quatre ont poursuivi en doctorat et 50 sont insérés professionnellement pour un salaire moyen de 38K€ brut/an. Ceci montre l'attractivité de la formation, la confiance des professionnels et la pertinence de la démarche.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation attractive associant une démarche réelle de professionnalisation et une démarche de formation par et pour la recherche.
- Une formation avec d'excellents taux de réussite et d'insertion professionnelle.
- Une équipe pédagogique nombreuse et de qualité.

Principaux points faibles :

- Une absence d'évaluation des enseignements et de la formation par les étudiants.
- Une diminution des effectifs en M1 et M2 non expliquée.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le grade de master *Management stratégique et conseil* est une formation originale associant une démarche professionnalisante de formation par et pour la recherche. La formation aurait intérêt à tirer parti de son environnement institutionnel pour renforcer son caractère international, dimension caractéristique des métiers de la recherche, du consulting et de la création d'entreprise. De plus, la relative proximité de certains parcours interroge sur la nécessité de ces trois parcours. Comme proposé dans le document, une réflexion devrait être menée avec les différentes parties prenantes sur l'intérêt de conserver ces spécialisations ou de remodeler l'offre pour plus de clarté dans la présentation.

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

GRADE DE MASTER MARKETING ET STRATÉGIE

Établissement : Université Paris-Dauphine

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le grade de master *Marketing et stratégie* de l'Université Paris-Dauphine est un diplôme d'établissement conférant le grade de master. La mention est classique dans sa structuration. La première année de master (M1) est commune pour tous les étudiants, puis offre six parcours en deuxième année de master (M2). Trois parcours en formation initiale suivis d'un stage de six mois : *Conseil et recherche en marketing et en stratégie ; Chef de produits et études marketing ; Distribution et relation client.* Trois autres parcours sont proposés en apprentissage : *Management du luxe ; Communication marketing ; Business development.*

ANALYSE

Finalité
La mention *Marketing et stratégie* a pour finalité de former des professionnels qui accéderont à des postes fonctionnels en marketing ou à des responsabilités managériales afin d'évoluer vers des postes de direction dans tous types d'organisations. Les unités d'enseignement (UE) sont différenciées selon les disciplines ou compétences visées. Le dossier ne précise pas explicitement la finalité de chaque parcours et l'annexe descriptive n'explicite pas les enseignements suivis. Les débouchés sont en adéquation avec le contenu de la formation. Les poursuites d'études se limitent à environ deux étudiants par an en doctorat, après le parcours *Conseil et recherche en marketing et en stratégie.* Quelques étudiants font également le choix de compléter leur cursus en intégrant les programmes *Graduate* Dirigeant des entreprises (environ 10 étudiants).
Positionnement dans l'environnement
A l'exception du parcours *Management du luxe* qui se différencie par sa coloration spécifique liée à l'univers du luxe et son orientation internationale, notamment asiatique, les autres parcours de la mention sont relativement classiques. On déplore que le dossier ne s'attarde pas sur le positionnement de la mention au niveau régional, national et international. L'articulation avec la recherche est bien démontrée par l'adossement au laboratoire DRM (Dauphine recherches en management) au sein de deux équipes, par la présence d'UE dédiées à la recherche, et d'une chaire de recherche et de professeurs invités étrangers. Les étudiants sont sensibilisés à la recherche dès le M1 par la rédaction d'un mémoire de recherche. Les étudiants du parcours *Conseil et recherche en marketing et en stratégie* ont le privilège de pouvoir découvrir le monde de la recherche en assistant à l'*International Marketing Trends Conference*.

Des partenariats étroits ont été mis en place avec certaines entreprises. On aurait aimé en savoir davantage sur la nature de ces partenariats. Le réseau *Alumni* de Dauphine, animé par le parcours *Distribution et relation client*, s'efforce de pérenniser ces relations dans le temps.

La coopération internationale reste à ce jour limitée. Seuls deux parcours semblent encourager la mobilité étudiante : le parcours *Conseil et recherche en marketing et en stratégie* (quatre étudiants par an effectuent leur semestre 4 à HEC Montréal) et le parcours *Business development* (cinq-huit étudiants effectuent leur semestre 3 ou leur semestre 4 à l'étranger).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique se différencie selon six parcours (trois en formation initiale et trois en apprentissage). Les volumes horaires pour chacun des parcours n'apparaissent que dans le tableau des UE, tous parcours confondus ce qui ne rend pas aisé la distinction entre eux. Le tronc commun en première année puis la mutualisation de certaines UE en deuxième année laissent place à une spécialisation progressive pour les étudiants en formation initiale, contrairement aux parcours en alternance dont la spécialisation se fait dès la première année. Le M1 comprend pour la formation initiale 549 heures d'enseignements dont uniquement 9 heures de travaux pratiques (TP) pour le séminaire de *coaching* de projet professionnel. Il ne semble pas y avoir de travaux dirigés (TD). Pour les parcours en apprentissage (*Management du luxe ; Communication marketing ; Business development*) le volume horaire de la première année totalise 426 heures, seul le projet international est dispensé en TP. Le M2 se différencie selon les parcours avec des volumes d'enseignement variant de 400 heures pour le parcours *Communication marketing* à 788 heures pour le parcours *Distribution et relation client*. En moyenne, les autres parcours totalisent autour de 500 heures. Ces différences de volumes horaires entre parcours ne sont pas justifiées. Elles semblent essentiellement provenir des challenges (le parcours *Distribution et relation client* leur consacre par exemple plus de 400 heures contre une cinquantaine pour le parcours *Management du luxe*). A l'exception du challenge inter-parcours, aucune autre UE du parcours *Business development* n'est mutualisée avec les autres parcours de la mention. En revanche, plusieurs UE sont mutualisées avec les mentions *Management général* et *Contrôle audit reporting*, ce qui laisse penser que des réflexions sont à mener pour déterminer si son rattachement à la mention marketing reste pertinent.

La mention peut accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières. Elle permet également la validation des acquis de l'expérience, la validation des acquis professionnels et la validation des études supérieures.

Les stages sont présents dans l'ensemble des parcours y compris celui de *Conseil et recherche en marketing et en stratégie*. La mise en situation professionnelle, via de nombreux challenges effectués chaque année, permet aux étudiants de travailler sur des cas réels. L'apprentissage facilite également les relations avec les entreprises. Un *Career Center* permet un accompagnement des étudiants dans la recherche de stage et d'emploi.

De manière générale, la mention intègre pleinement la problématique du numérique. Le challenge inter-étudiant « Projet digital » est une initiative intéressante qui a le mérite d'associer cours théorique sur le marketing digital et pratique. Le volet digital est le plus développé dans le parcours *Communication marketing* avec l'obtention du label IAB (*Internet Advertising* Bureau). Si ce parcours est orienté vers le numérique, on s'interroge sur l'absence du terme « numérique » dans son appellation.

L'innovation pédagogique tient une place de choix au sein de la mention. Plusieurs innovations ont été labellisées par le Syntec études. Le voyage d'études du parcours *Distribution et relation client* a permis aux étudiants de découvrir de nombreuses innovations commerciales et le fruit de leurs investigations a fait l'objet de la rédaction d'un article publié dans le magazine professionnel LSA. Cette initiative mériterait d'être dupliquée dans les autres parcours. Les apports d'autres initiatives (*escape game*) sont moins visibles. Le dossier évoque un format « cours-TD » pour certaines UE mais le tableau récapitulatif ne le confirme pas. Trois UE sont dispensées en anglais et les étudiants peuvent suivre une préparation au TOEIC (*Test of English for International Communication*) à distance. L'obtention d'une note minimale (800 points) en anglais est requise pour valider le diplôme.

Pilotage

L'équipe pédagogique est composée à 55 % d'enseignants-chercheurs de l'établissement et à 45 % de professionnels dont un possède le statut de professionnel associé et assume une responsabilité pédagogique (volume horaire dans la mention 84 heures) et un autre d'une co-responsabilité pédagogique (volume horaire dans la mention 21 heures). Les entreprises et les fonctions des intervenants extérieurs ne sont pas précisées. Les réunions de l'équipe pédagogique sont programmées toutes les six semaines. La composition et le fonctionnement du conseil de perfectionnement est bien explicité. Il est surprenant que la fonction ressource

humaine soit autant représentée dans un conseil de perfectionnement d'une mention *Marketing et stratégie* et que seuls deux étudiants représentent les six parcours de la mention. Les professionnels siégeant au conseil de perfectionnement recommandent que la mention développe les savoir-être des étudiants afin qu'ils deviennent plus agiles dans les situations complexes de management mais aucun axe d'amélioration allant en ce sens n'est développé.
Résultats constatés
Les effectifs sont stables (environ 160 en M1 et 190 en M2). La mention sélectionne depuis la rentrée 2015 au niveau de l'entrée en M1. Elle a fait le choix de diversifier son recrutement en intégrant 15 à 20 % d'étudiants n'ayant pas réalisé une licence de gestion de Dauphine. L'évolution des candidatures reçues chaque année pour chacun des parcours atteste d'un fort engouement pour les parcours en alternance. Le taux d'abandon entre M1 et M2 est très faible. Les taux de réussite entre M1 et M2 sont excellents (supérieurs à 96 %) mais le détail par parcours n'est pas présenté. Le devenir des étudiants est indiqué uniquement pour la promotion 2014-2015 avec trois poursuites en doctorat et 117 insertions professionnelles sur 124 répondants. En moyenne, il semblerait que 79 % des diplômés ont trouvé un emploi (donnée du dossier) avec une prise de poste dans les sept à huit mois. Le salaire d'entrée moyen indiqué avoisine les 35K€, ce qui est sensiblement supérieur à ce que les étudiants issus de formations universitaires de ce type peuvent prétendre.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Bonne formation à et par la recherche.
- Bon équilibre des interventions professionnelles.
- Très bonne insertion professionnelle et taux de réussite très satisfaisant.
- Réseau des anciens dynamique.

Principaux points faibles :

- Faible mobilité entrante et sortante des étudiants à l'international pour certains parcours.
- Volumes horaires très différents selon les parcours et sans explication.
- Faible représentativité des étudiants par parcours dans le conseil de perfectionnement de la mention.
- Positionnement du parcours *Business development* au sein de la mention *Marketing et stratégie*.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :

Le grade de master mention *Marketing et stratégie* propose une offre de formation de grande qualité qui est accueillie très favorablement par le monde professionnel. Les relations étroites que la mention entretient avec les acteurs du milieu socio-économique lui permettent d'intégrer des adaptations et évolutions pédagogiques au plus près de la réalité des besoins et des tendances nouvelles des marchés. Il est intéressant de constater qu'un certain nombre de recommandations formulées lors de la précédente évaluation ont été intégrées dans l'organisation et le pilotage de la mention. Il est en revanche regrettable que le présent dossier ne fasse pas état de perspectives.

A l'avenir, il serait opportun de poursuivre les efforts d'internationalisation de la mention et d'améliorer la mobilité entrante et sortante des étudiants à l'international qui reste encore à ce jour limitée pour certains parcours. Si l'utilité des challenges est indéniable, il conviendrait de veiller à ce que leur développement ne vienne pas réduire le volume horaire des cours.

Il importerait de faire en sorte que les étudiants des différents parcours et d'années soient représentés au sein du conseil de perfectionnement.

Enfin, il serait intéressant d'amorcer des réflexions sur la pertinence du rattachement du parcours *Business development* à la mention *Marketing et stratégie*. Même si on voit le lien avec les enseignements dispensés en M1, le fait qu'il partage en semestre 3 plus d'UE avec des parcours appartenant à d'autres mentions que la mention *Marketing et stratégie* amène à se poser des questions.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS | PSL

La Présidence

Monsieur Jean-Marc GEIB
Directeur du département évaluation des formations
HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 6 avril 2018

Objet : Evaluation HCERES Offre de Formation Paris-Dauphine

Monsieur le Directeur,

L'Université Paris-Dauphine remercie le comité d'experts du HCERES pour leur évaluation de l'offre de formation aux niveaux « champ », « licences » et « masters ». Nous nous réjouissons des évaluations globalement très positives et notamment celles relatives à la qualité des formations et l'excellence de Paris-Dauphine.

Nous serons très attentifs aux recommandations formulées que ce soit au niveau du champ qu'aux niveaux des programmes. Le prochain contrat quinquennal donne l'occasion de mettre en œuvre des collaborations inter-établissements et inter-disciplines au sein de PSL. Par ailleurs, cette nouvelle offre de formation construite conjointement avec les établissements de PSL renforce le positionnement de Paris-Dauphine quant à l'adossement de tous les cursus à la recherche, de la Licence au Master.

Vous trouverez annexées à ce courrier les seules observations significatives apportées au rapport d'évaluation du HCERES.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de toute notre considération.

Isabelle Huault
Présidente

Réf : Prés. /20180406/ N°073

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES
EXCELLENCE FOR A COMPLEX WORLD

EFMD EQUIS ACCREDITED

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16 – service.presidence@dauphine.fr
Tel. : +33 (0)1 44 05 43 64 – Fax +33 (0)1 44 05 45 98

CHAMP DE FORMATIONS : SCIENCES DES ORGANISATIONS ET DE LA DECISION

L'Université Paris-Dauphine remercie les experts du HCERES de l'évaluation du champ pluridisciplinaire *Sciences des organisations et de la décision* et de leurs recommandations. L'évaluation globale des formations met en évidence plusieurs points notables pour lesquels l'université souhaite apporter des précisons, complétées par les observations des responsables pédagogiques des programmes ci-après.

Le positionnement des formations de Paris-Dauphine dans PSL a sensiblement évolué depuis le bilan effectué. Une réflexion profonde sur les collaborations inter-établissements et inter-disciplines au sein de la ComUE PSL a été menée à l'occasion de la campagne d'évaluation du HCERES. L'offre de formation du prochain contrat quinquennal sera déposée par PSL, y compris pour les diplômes de Grand établissement à grade de Licence et de Master. Elle propose de nouveaux Masters élaborés conjointement avec plusieurs établissements de PSL (Mathématiques et Applications ; Institutions, Organisations, Economie et Société notamment), une consolidation des liens entre le CPES de PSL et les Licences de Paris-Dauphine, de nombreuses collaborations pédagogiques. Les Licences de Paris-Dauphine et le CPES constituent le premier cycle de PSL et partagent un ADN commun : sélection, excellence et diversité des profils (sociale, géographique et de talents).

Cette nouvelle offre de formation co-construite avec les établissements de PSL renforce le positionnement de Paris-Dauphine quant à l'adossement de tous les cursus à la recherche, de la Licence au Master. L'université a vocation à conduire tous ses étudiants au niveau du Master, et à délivrer des Masters de haut niveau. C'est pourquoi elle veille à maintenir un lien étroit entre l'enseignement et la recherche. Elle donne également une place importante à la formation doctorale. Les observations par Mention précisent cet adossement ainsi que les modalités d'accompagnement des étudiants souhaitant poursuivre en doctorat.

L'Institut Pratique du Journalisme a toute sa place dans l'offre de formation de Paris-Dauphine et dans le champ pluridisciplinaire *Sciences des organisations et de la décision*. Le Master Journalisme et le Master Management des Médias et des Télecoms ont construit un cours en commun autour de la création de nouveaux médias. Les étudiants en journalisme et les étudiants en management travaillent en petit groupes pour imaginer de nouveaux produits éditoriaux et concevoir leur *business model*. Enfin, le département IPJ et le département LSO ont développé en commun un certificat « médias et journalisme » en licence.

La formation repose sur une spécialisation progressive. Parce que le cursus est proposé sur l'ensemble des cycles de Licence, Master et Doctorat, le diplôme conférant le grade de licence est conçu comme un cycle fondamental, dispensant un socle de connaissances théoriques et formalisées. La spécialisation progressive se traduit ainsi par l'acquisition de fondamentaux pluridisciplinaires, tant quantitatifs que qualitatifs en première et deuxième année qui constituent un tronc commun identique à tous les étudiants au sein de chaque département. Les enseignements sont donc mutualisés pour les 4 premiers semestres du grade de Licence, à l'exception d'un volant d'options permettant aux étudiants d'être acteurs de leur parcours de formation. C'est en troisième année que les étudiants opèrent une pré-spécialisation avec le choix d'une mention (Economie appliquée, Sciences sociales, Droit ou Gestion pour le département LSO et Mathématiques appliquées ou Informatique des organisations pour le département MIDO). Enfin un choix de Master s'opère en Master 1, celui-ci étant affiné par une orientation dans un parcours pédagogique de Master 2 au sein de la mention pour se spécialiser autour de métiers.

GRADE DE LICENCE DROIT

Finalité

Le rapport indique que « pour le parcours Droit et Gestion, l'accent est porté sur la profession d'avocat en droit des affaires » (p. 2, §1). En réalité, il s'agit seulement du constat basé sur l'observation informelle du devenir des anciens étudiants (V. rédaction du rapport, partie 1.2. Débouchés, §2) ; mais la présentation faite aux étudiants des débouchés possibles est beaucoup plus large.

Positionnement dans l'environnement

Le rapport indique que « l'environnement en termes de laboratoires, d'écoles doctorales, n'est pas précisé » (fin §2). Il est vrai que ces éléments ne sont pas précisés, mais la formation Licence Droit bénéficie bien d'un tel environnement. Comme toutes les formations en Droit de l'établissement, elle fait partie de l'Ecole Droit Dauphine, laquelle entretient des relations étroites avec le Centre de Recherches Droit Dauphine (CR2D), relations d'ailleurs formalisées par l'existence de l'Institut Droit Dauphine (I2D). Les enseignants-chercheurs juristes intervenant dans la formation Licence Droit sont tous membres du CR2D. Par ailleurs, l'école doctorale de Dauphine propose cinq programmes, dont un en sciences sociales, dans lequel la discipline juridique est adossée au Centre de Recherches Droit Dauphine.

Organisation pédagogique

Le rapport indique que « l'éventualité de pratiques pédagogiques innovantes est peu mise en exergue » (p . 3, §2). Le constat est vrai. Il tient au fait que les pratiques pédagogiques innovantes ont surtout été développées dans le cadre des enseignements de tronc commun des deux premières années de Licence. Les étudiants de la Licence Droit en ont donc bénéficié, mais l'accent n'a pas été mis sur ce point dans cette présentation axée sur les spécificités du parcours Droit.

Le rapport indique que « Les deux premières années débouchent sur deux parcours différents. Toutefois, les étudiants doivent en réalité cerner dès le L1 le parcours choisi, par exemple : un étudiant désireux de s'inscrire en parcours Droit et gestion doit obligatoirement valider le CEJ qui permet aux étudiants de suivre des enseignements de droit en complément du tronc commun de licence ».Il est inexact que les étudiants doivent dès la L1 cerner le parcours choisi ; ils doivent avoir cerné leur orientation en mention Droit. En effet, pour les étudiants dauphinois, la validation du CEJ est nécessaire pour s'inscrire en L3 mention Droit, mais cela est vrai quel que soit le parcours à l'intérieur de cette mention (ce qui signifie qu'un étudiant ayant suivi à Dauphine le tronc commun en gestion, sciences sociales, etc… mais pas le CEJ, ne pourra pas s'inscrire en L3 Droit). Il en est d'ailleurs de même, mutatis mutandis, pour les étudiants issus du CPES (PSL), qui doivent avoir choisi la majeure Droit en 2e Année de CPES pour s'inscrire en Licence Droit à Dauphine. On peut donc dire que les étudiants doivent, dès la L1, avoir cerné leur orientation en L3 mention Droit ; en revanche le choix du parcours l'intervient qu'au moment de l'inscription en L3 (étant précisé que les étudiants titulaires du CEJ peuvent toujours décider de s'inscrire en L3 Gestion s'ils ne souhaitent pas poursuivre en Droit et qu'un certain nombre d'étudiants sont dans ce cas chaque année).

Le rapport indique que « la place de l'international semble insuffisante ». Cette faiblesse fait l'objet de toute notre attention dans le cadre de l'élaboration du prochain contrat.

Pilotage

Le rapport indique que l'importance quantitative des moyens administratifs n'est pas précisée. Pourtant, le dossier déposé mentionne, dans la rubrique Pilotage :
« En L3, la formation dispose de moyens administratifs importants. Un assistant.e de formation, dont 50 % du temps de travail est dédié à la formation, ainsi que tous les services supports du département LSO pour le planning, l'organisation des examens, etc… »

Le rapport regrette que les comptes-rendus du conseil de perfectionnement n'aient pas été adossés au dossier. Les deux derniers comptes-rendus sont fournis ci-dessous. A propos de la place des étudiants dans ce conseil de perfectionnement, il convient d'indiquer qu'ils n'en font pas partie. En effet, les étudiants élus siègent au conseil LSO. Dans ce cadre, un dialogue permanent a lieu avec les étudiants, qui permet de recueillir leur évaluation de l'ensemble des formations de Licence, en ce compris la Licence Droit. Le conseil de perfectionnement est, quant à lui, conçu comme un organe composé de membres extérieurs et indépendants, avec l'idée qu'il puisse apporter un regard externe sur nos formations.

S'agissant de la constitution, du rôle, et des modalités de réunion des jurys d'examen : les jurys sont constitués pour chaque session à l'initiative du. de la responsable de la Licence Droit, qui choisit en pratique les enseignants assurant un volume horaire important dans la formation au cours du semestre. Tous les enseignants intervenant dans la Licence sont par ailleurs conviés à participer au jury (ou, le cas échéant, fournir des observations écrites). Le rôle du jury, précisé dans le règlement de contrôle des connaissances, est de délibérer sur les notes dispensées par les enseignants et de les arrêter de manière définitive ; les modalités de réunion sont classiques : réunion physique à l'issue de chaque semestre pour la première session et une réunion à l'issue de la seconde session.

Les modalités de recrutement relèvent du système général d'admission en L1 dans le tronc commun de Paris-Dauphine (BOLERO) ; l'admission dans le parcours Droit se fait dans une seconde étape, sur la base d'une fiche de candidature et d'une lettre de motivation. Elle est décidée par une commission composée de trois enseignants-chercheurs : le responsable du parcours Droit (CEJ) et les responsables des deux parcours de Licence Droit.

[Résultats constatés]

Le rapport indique que « chaque année, entre 7 et 11 diplômés s'insèrent dans la vie professionnelle ou quittent l'université ». En réalité, les étudiants en question quittent l'université pour poursuivre leurs études, mais aucun ne s'insère dans la vie professionnelle. Il s'agit d'étudiants inscrits dans le parcours Droit et société, qui ont été amenés à quitter l'Université jusqu'à présent, pour poursuivre leurs études ailleurs, faute de débouché en Master correspondant à leur formation en matière de gouvernance publique, mais cette difficulté, identifiée, sera résolue par la création à la rentrée 2019 d'un nouveau parcours de Master 1.

GRADE DE LICENCE ECONOMIE APPLIQUEE

Sur le taux de réussite en L3 Economie Appliquée

Des précisions concernant le taux de réussite. A l'exception du parcours Grandes Ecoles, le taux de réussite final est d'environ 85%. Le parcours aménagé Grandes Ecoles (GE) a en effet un taux de réussite plus faible et occasionne une baisse moyenne du taux de la licence, dû à la difficulté de concilier la réalisation des deux parcours (celui de l'école et celui de l'Université) et donc à un taux d'abandon en cours d'année assez élevé. Parmi les 3 autres parcours, le parcours CPGE (parcours spécifique aménagé pour accueillir ce public) a lui aussi un taux de réussite sensiblement plus faible (et donc a posteriori justifie la mise en place d'une mise à niveau).

Sur la faiblesse du ratio étudiants diplômés de L3 économie / étudiants en première année

La licence est organisée en râteau avec deux premières années généralistes, la 3e année étant celle de la spécialisation entre les mentions. Le ratio considéré correspond donc au produit du taux de réussite des étudiants entrant en L3 Economie Appliquée par la part des étudiants de 1ère année entrant dans cette même mention. Vu le taux de réussite de 85% des étudiants en L3 Economie Appliquée, le ratio étudiants diplômés du L3 / étudiants en première année ne mesure pour l'essentiel que la part des étudiants se destinant à l'économie et n'est pas un indicateur de réussite ou d'échec. Au demeurant, la part d'étudiants de 1ère année intégrant la L3 Economie Appliquée a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie.

GRADE DE LICENCE GESTION

Des précisions sur quelques éléments de la fiche d'évaluation des évaluteurs :

- **La mobilité internationale**

Outre la présence sur plusieurs sites (Londres et Tunis en L1, L2, L3, Madrid en L1, L2), l'internationalisation se caractérise également par la mobilité des étudiants : plus des deux-tiers des étudiants de L3 effectuent un échange sur un semestre ou sur l'année sous diverses formes :

- mobilité simple (séjour d'un semestre ou d'une année dans une université partenaire (l'Université compte 125 universités partenaires en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Asie ou en Océanie) ;
- doubles diplômes (Université du Québec à Montréal et Universidad Autonoma de Madrid) ;
- semestre délocalisé à East China Normal University (ECNU).

Le bilan fait état d'une possibilité de positionnement de la mobilité en L2. Il a été décidé récemment de la maintenir au niveau de la L3.

- **Le pilotage de la formation**

Les responsables d'enseignements jouent un rôle important dans le pilotage des UE. Pour chaque UE, un responsable d'UE, généralement enseignant-chercheur, coordonne l'équipe composée de chargés de TD (enseignants ou professionnels). Pour les ue obligatoires, il faut compter 24 groupes en L1 et L2 et 12 à 14 groupes en L3 à Paris. Le rôle du responsable d'UE est de définir le programme et les modalités de l'enseignement, de fournir les supports (polycopiés), d'assurer les cours d'amphi s'il y en a et d'élaborer les sujets d'examen. Il a aussi un rôle de coordination avec l'enseignant local sur les campus délocalisés (Tunis, Londres, Madrid).
Par ailleurs, le responsable de la formation réunit régulièrement les responsables d'UE.
Le conseil de perfectionnement est composé de professionnels dont plusieurs anciens étudiants de la licence, d'enseignants-chercheurs intervenant dans la licence ainsi que d'étudiants de Master ayant effectué cette formation. Il est vrai qu'il n'inclut pas d'étudiants actuels, comme les délégués. Le conseil de perfectionnement discute du contenu et des modalités pédagogiques et plus généralement des moyens de faciliter l'insertion et le développement professionnels des étudiants. Il se réunit une fois par an.
Une réunion des délégués est organisée une fois par semestre pour chaque niveau (L1, L2, L3) et permet de faire le point sur le déroulement du semestre. Les responsables d'UE sont conviés à cette réunion.

- **La place des enseignements et des enseignants en gestion**

Les années de L1 et L2 constituent le tronc commun : y est dispensé un enseignement pluridisciplinaire incluant des enseignements de gestion. En L3, les étudiants découvrent et approfondissent toutes les disciplines de la gestion (ou se spécialisent dans certaines d'entre elles pour les parcours différenciés) et sont ainsi en mesure de choisir leur orientation en vue du Master.
Les enseignants-chercheurs appartenant au laboratoire DRM interviennent ainsi essentiellement en L3.

GRADE DE LICENCE SCIENCES SOCIALES

A plusieurs reprises, il est indiqué dans le rapport que les variations des effectifs ne sont pas explicitées. Certes, il y a 900 étudiant.e.s en L1, mais c'est la particularité de Paris-Dauphine de proposer un tronc commun Sciences des organisations et d'organiser la spécialisation en L3. La filière sciences sociales se construit depuis 10 ans. Elle est "jeune" par rapport aux autres L3 (notamment la L3 gestion et économie appliquée) de l'Université. Elle s'est développée ces dernières années en continuité avec le L1 et L2 : en 2017-2018, 46 étudiant.e.s de première et deuxième années sont inscrit.es en L3 sciences sociales, ce qui est une nette augmentation par rapport aux années précédentes. La spécificité de la L3 sciences sociales est de s'appuyer sur les banques d'épreuves des ENS (banque d'épreuves littéraires et banque d'épreuves lettres et sciences sociales). Les variations des effectifs d'une année sur l'autre remarquées dans le rapport sont liées aux transformations de ces banques d'épreuve qui sont encore en phase de construction : concurrence entre nouvelles écoles dans les banques, et notamment un retard de calendrier dans la transmission des résultats aux candidats en 2015 qui a fait chuter le "taux de retour". En 2017/2018 l'effectif a été stabilisé, ce qui est notre objectif. La L3 sciences sociales accueille aussi les étudiants des ENS et du CPES.

Sur le devenir des étudiant.e.s : ils poursuivent des études dans les Masters de Dauphine (APRS, Affaires internationales et développement, Marketing…), création d'un nouveau Master sciences économiques et sociales (dans le cadre de PSL), mais aussi dans les écoles de Journalisme (notamment l'IPJ à Dauphine), l'IEP de Paris, l'EHESS.

Le développement de la mobilité internationale des étudiants de L3 en stabilisant les contrats d'études dans un plus petit nombre d'universités où nous contrôlons davantage le curriculum pluridisciplinaire (Baruch college à NY, Concordia à Montréal) est l'objectif de court terme de la formation.

MASTER COMPTABILITE CONTROLE AUDIT

Positionnement dans l'environnement

Universités partenaires : Les étudiants du Master CCA bénéficient des partenariats établis avec les Universités étrangères au niveau de l'établissement. Les partenariats dédiés à la filière CCA relèvent du niveau L3 Gestion parcours CCA (Griffith college Dublin- Irlande, Université de Münster-Allemagne, Université Complutense de Madrid-Espagne, UQTR-Canada). En effet, en raison des équivalences au DSCG, il n'apparaît pas envisageable de réaliser un semestre d'études à l'étranger en M1 ou M2, en dehors de l'année de césure.

Stages à l'étranger

Les stages à l'étranger sont rares en M2 (1 à 2 étudiants par promotion) mais se déroulent fréquemment pendant l'année de césure (par exemple pour les étudiants en césure en 2016/2017, 50% ont réalisé au moins un stage de 6 mois à l'étranger)

Proportion d'étudiants en césure

Nous précisons aux paragraphes 3.7 et 4.5 : « Le nombre d'étudiant.e.s en césure varie selon les années mais représente en moyenne 50% des étudiant.e.s en formation initiale. »

Organisation pédagogique de la formation

Le dossier ne précise pas si l'année de césure est obligatoire en formation initiale.

L'année de césure est facultative mais fortement encouragée (d'ailleurs nous précisons aux paragraphes 3.7 et 4.5 que le nombre d'étudiant.e.s en césure varie selon les années mais représente en moyenne 50% des étudiant.e.s en formation initiale).

Pilotage

Aucune information n'est fournie sur l'origine des étudiants externes recrutés.

Nous précisons au paragraphe 4.5 : « Ainsi, chaque année, une vingtaine d'étudiant.e.s issus d'autres formations universitaires à dominante comptable et financière (L3 CCA d'autres universités, L3 Gestion, Ecoles de commerce) sont recrutés à l'entrée du M1 … ». Comme noté par l'évaluateur, les 2/3 des étudiants à l'entrée en master 1 proviennent de la L3 Gestion parcours CCA de l'Université Paris-Dauphine. Le tiers restant est constitué d'étudiants provenant pour moitié de la L3 Gestion parcours Gestion de l'Université Paris-Dauphine ayant réalisé au moins un semestre de la L3 Gestion à l'étranger ou provenant des campus de l'Université Paris-Dauphine à l'étranger (Tunis, Londres), l'autre moitié est constituée d'étudiants provenant d'autres licences d'économie et de gestion de région parisienne ou de province ainsi que d'étudiants de niveau Bachelor provenant d'écoles de commerce françaises ou étrangères (HEC Montréal par exemple) ou ayant suivi le cursus DCG dans de très bons établissements.

Résultats constatés

Toutefois, pour l'admission à la formation, très peu d'informations sont fournies sur le taux de recrutement par rapport à la demande, ni sur le processus de sélection.

L'entrée en master se fait uniquement au niveau M1. Nous précisons au paragraphe 4.5 « aucune admission extérieure n'est réalisée pour l'entrée en M2, quelle que soit la modalité de formation (FI/FA). »

La sélection à l'entrée du M1 se déroule sur dossier (CV+lettre de motivation+parcours et résultats académiques antérieurs) permettant de prononcer une admissibilité puis sur entretien avec un jury constitué des responsables de formation, de professionnels et d'étudiants, pour l'admission définitive en master CCA formation initiale ou alternance.

En moyenne nous recevons 750 à 800 dossiers pour l'entrée en M1, le nombre de places pour le recrutement étant de 25 environ. Le taux de recrutement ressort à environ 3, 25%.

MASTER DROIT

A titre liminaire, il convient d'observer que les informations relatives aux unités d'enseignement et aux données chiffrées fournies à l'évaluateur ont été dictées par le format et le cadre imposés pour effectuer l'autoévaluation.

En premier lieu, la mention Droit observe qu'elle est encouragée notamment :

- à développer ses liens avec les autres établissements de la ComUE PSL ;
- à développer l'internationalisation de ses formations ;
- à consolider l'adossement à la recherche ;
- à développer les innovations pédagogiques, notamment en utilisant les ressources numériques ;
- à mettre en place de nouveaux instruments de pilotage.

Pour satisfaire ces objectifs, le projet d'offre de formation proposera, entre autres : la création d'une majeure Gouvernance publique en M1, notamment pour les étudiants de la L3 droit et société ; l'insertion dans la mention Droit de deux M2 (Affaires publiques et Gestion publique) antérieurement rattachés à la mention APRS ; la création d'une UE de M1 ouverte à tous les étudiants de PSL (transversalité) ; de promouvoir la conclusion de nouveaux accords internationaux pour favoriser la mobilité internationale des étudiants et des enseignants ; la mise en place d'*un English track* pour recevoir des étudiants étrangers ; l'organisation de la participation des étudiants à des colloques et qu'ils en fassent le résumé ; la mise en place d'un atelier de compétences en M1 ; l'introduction des *legal tech* dans les enseignements ; la mise en place d'un conseil de perfectionnement par M2 ; la généralisation du portefeuille de compétences et l'institutionnalisation du dialogue avec les étudiants.

En deuxième lieu, il est nécessaire d'apporter plusieurs précisions.

1) L'articulation diversifiée de la formation et de la recherche au sein des parcours de la mention s'inscrit pleinement dans les prévisions de l'article 16 de l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master. Outre le parcours de recherche, par construction dédié à celle-ci, mais marqué, sans préjudice de la recherche fondamentale, par la volonté d'une formation par la recherche appliquée, tous les M2 prévoient, dans leurs maquettes, la rédaction d'un mémoire obligatoire ou en option. Dans certains parcours, les étudiants rédigent, sous la responsabilité d'un référent académique, des articles, qui peuvent être insérés dans une revue du parcours. Tous les M2 proposent plusieurs conférences par an, faisant l'objet, le plus souvent, de publications et à l'organisation desquelles les étudiants sont étroitement associés. Ainsi, dans le respect de la spécificité de chaque spécialité du parcours, se déploie une coordination efficiente de la formation et de la recherche.

2) Les enseignants-chercheurs de la mention Droit sont unanimement attachés au maintien d'une formation à la recherche et convaincus de sa nécessité et de son utilité. Le développement des écoles doctorales est, à cet égard, un constat qui suscite des interrogations et non la formulation d'un souhait que le projet d'offre formaliserait. C'est pourquoi, dans le projet d'offre de formation de la mention Droit, l'articulation de l'enseignement et de la recherche sera réaffirmée. Il sera rappelé enfin qu'institutionnellement, cette synergie entre formation et recherche se manifeste par l'existence d'une structure statutaire de coordination, l'Institut Droit Dauphine, qui rassemble l'École Droit dauphine (E2D), dirigée par le responsable de la mention qui y est intégrée, et le Centre de Recherche Droit Dauphine (CR2D), dont les codirectrices sont, au demeurant, aussi responsables de parcours. Cette configuration répond ainsi aux réquisits de l'article 7 de l'arrêté du 22 janvier 2014 susvisé relatif aux « interactions fructueuses » entre équipes de formation et équipes de recherche. (...)".

3) Compte tenu du faible nombre d'étudiants en M1 et dans chaque M2 et du caractère sélectif de ces formations la mise en place d'un dispositif spécifique d'aide à la réussite ne se fait pas ressentir.

4) La mention Droit n'est pas une UFR, mais un élément du département MSO qui est l'équivalent d'une UFR interdisciplinaire. Les étudiants participent aux conseils de cette UFR.
Il existe à l'Université Paris-Dauphine une association étudiante dénommée Juristes à Dauphine (JAD) qui regroupe l'ensemble des étudiants en droit de la L1 au M1. Il existe par ailleurs une association d'étudiants et d'anciens étudiants pour chaque parcours de M2. Ces associations sont totalement impliquées dans le pilotage des formations. Pour le M1 et dans chaque M2, un délégué étudiant est élu. Il joue un rôle important de représentation auprès des directeurs des formations et du directeur de la mention.

5) S'agissant des accords internationaux, certains parcours de M2 bénéficient d'accords particuliers (ex : Case Western et le M2 droit européen et international-240 ; Queen Mary et le M2 juriste financier– 259). Par ailleurs, Paris-Dauphine a noué un partenariat stratégique avec 8 universités réunies au sein de l'alliance « Social Impact and Global Management (SIGMA). Ces Universités sont : Singapore Management University (SMU) ; Copenhagen Business School à Copenhague (CBS) ; University of St Gallen en Suisse ; Wirtschaftsuniversität Wien (WU) ; Fundação Getulio Vargas (FGV) à Rio de Janeiro ; Escola superior d'administració i direcció d'empreses (ESADE) à Barcelone ; Hitotsubashi University à Tokyo et, enfin, Renmin University of China à Pékin.
Les étudiants et les enseignants en droit ont pleinement vocation à bénéficier de ces accords.
C'est notamment pour accueillir au sein de la mention Droit des étudiants en provenance de ces universités qu'est envisagée la mise en place d'un *English track*.

6) Le nombre d'heures assurées par des enseignants et celles effectuées par des professionnels, par parcours sont les suivantes :

<u>M1 Droit</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : Enseignements tronc commun : 291 CM/ Bloc optionnel : 144 CM
Volume horaire assuré par des professionnels : Enseignements tronc commun : 54 CM/ Bloc optionnel : 90 h CM

<u>M2 Doit de l'entreprise (122)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 252 CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 72h CM

<u>M2 Droit notarial (213)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 270h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 162h CM

<u>M2 Droit des affaires (214)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 328 h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 123 h CM

<u>M2 Droit fiscal (221)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 200h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 400 h CM

<u>M2 Droit du patrimoine professionnel (223)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 141 h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 339 h CM

<u>M2 Droit européen et international des affaires (240)</u>
Volume horaire assuré par des enseignants : 303 h CM (dont 60 par des professeurs invités)
Volume horaire assuré par des professionnels : 51 h CM

M2 Juriste financier (259)
Volume horaire assuré par des enseignants : 202
Volume horaire assuré par des professionnels : 219

M2 Droit des assurances (286)

M2 en deux ans
Volume horaire assuré par des enseignants : 141 h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 654 h CM

M2 en un an
Volume horaire assuré par des enseignants : 123 h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 381 h CM

M2 Droit et régulation des marchés (291)
Volume horaire assuré par des enseignants : 162 h CM
Volume horaire assuré par des professionnels : 208, 5 h CM

7) Enfin, le taux d'échec ne peut se calculer en soustrayant au nombre d'inscrits en M2 le nombre d'étudiants ayant validé leur diplôme la même année. En effet, un diplôme en formation continue rattaché à la mention se déroule en deux ans. Les étudiants sont inscrits, mais ne sont diplômés que l'année suivante. Ainsi, le taux d'échec de 10% est très excessif. En 2015/2016 seuls deux étudiants de M2 sur 288 n'ont pas validé leur diplôme.

MASTER ECONOMIE ET GESTION DE LA SANTE

Le rapport d'évaluation, après avoir identifié 5 points forts du master « économie et gestion de la santé », met en avant les trois points faibles suivants sur lesquels nous souhaitons faire quelques observations :

- *Une évaluation insuffisante de l'acquisition des compétences métier pour les apprenants en alternance (trop peu d'ECTS alloués à cette fin).*
- *Trop large évaporation d'apprenants entre le M1 et le M2.*
- *Insuffisance de la description des modalités gérant les délocalisations à l'étranger et la formation en apprentissage.*

1. S'agissant de l'acquisition des compétences métier pour les apprenants en alternance, il convient de noter qu'au-delà des différents statuts des étudiants (formation initiale classique, apprentissage, formation continue), tous ou presque ont en réalité une expérience professionnelle de même importance. En effet, outre que pour les apprenants en FC l'expérience professionnelle est elle-même continue, les étudiants en formation initiale sont pour beaucoup d'entre eux des internes de médecine (santé publique) ou de pharmacie. Du fait de leur statut d'internes, ils ne peuvent prétendre à l'apprentissage mais ils réalisent de façon continue une expérience professionnelle à travers leurs stages d'internat au même titre que les apprentis. Dès lors, il nous semblerait inéquitable de valoriser davantage l'acquisition des compétences de ces derniers alors que, au-delà des différences de statut, la plupart des étudiants ont une expérience professionnelle d'importance similaire. En revanche, nous prenons note, pour l'avenir, de la suggestion de valoriser cet aspect de la formation par un nombre plus important de crédits ECTS afin de lui attribuer plus le poids.
2. L'apparente évaporation des apprenants entre le M1 et le M2 s'explique par des raisons particulières. En effet, le M1 (majeure gestion) est couplé avec le diplôme professionnel de cadre de santé. Dans le cadre du contrat que les établissements passent avec les personnes envoyées en formation, ces dernières s'engagent à revenir exercer dans leur établissement pendant au moins deux à trois ans à la suite de leur obtention du diplôme de cadre de santé et de la validation de la première année de master. De ce fait, les apprenants concernés ne peuvent suivre directement le M2 après avoir validé leur M1, et certains ne le font qu'après un délai variable.
3. Pour ce qui concerne les liens entre la formation et les CFA, ils sont quelque peu différents dans les deux principaux parcours de M2 concernés. Pour le parcours « économie et gestion du secteur médico-social », le CFA formasup Paris organise les démarches administratives et d'évaluation des contrats d'apprentissage. Depuis septembre 2017, ces démarches passent par l'intermédiaire de la plateforme FORMALINK du CFA formasup Paris: les étudiants, maîtres d'apprentissage et tuteurs académiques y ont accès pour y renseigner les informations administratives et de suivi des visites/d'évaluation des contrats. La responsable et l'assistante de formation de Dauphine font le lien entre ces acteurs et vérifient le bon déroulé/renseignement des différentes étapes de la vie du contrat. Pour le parcours de M2 « évaluation médico-économique et accès au marché », un contrat cadre a été signé dès le départ avec le CFA Leem Apprentissage (créé par le Leem, Les Entreprises du médicament, qui regroupe les entreprises du secteur de l'industrie pharmaceutique en France). Ce CFA finance directement le coût de l'inscription à l'université, centralise les offres de contrats d'apprentissage et les propose aux étudiants, assure un soutien et un suivi pour les aider à réaliser un CV et se préparer à des entretiens. Par ailleurs, ce CFA assure en partenariat avec l'université la coordination avec les maîtres d'apprentissage et les tuteurs académiques, effectue ses propres enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés à 12 mois et 24 mois, et réalise de nombreuses opérations de communication auprès des publics concernés par cette offre d'apprentissage (salons, site internet, plaquettes d'information, …). Enfin, les relations entre le CFA et la formation

sont assurées par des comités de liaison, et le responsable de la formation participe au conseil de perfectionnement du CFA.

Le parcours « économie et gestion de la santé publique dans les pays en développement » qui concerne principalement les responsables sanitaires ou de vaccination des secteurs publics, privés et des ONG des pays d'Afrique francophone est délocalisé de façon à faciliter la possibilité pour ces publics de suivre la formation. De façon standard, les candidats font l'objet d'une sélection en plusieurs étapes : soumission de dossier, processus de sélection et inscription dans les universités selon la spécialité choisie (Dauphine ou les universités africaines partenaires pour des parcours davantage orientés vers la vaccinologie). Chaque année, les 50 étudiants sélectionnés sont réunis pour un mois de cours présentiels sur un campus africain (Institut régional de Santé Publique de Ouidah, Bénin), puis repartent poursuivre leurs fonctions médicales sur le terrain en poursuivant la formation à distance grâce à une mallette d'auto-formation qui leur est fournie (CD-Roms avec exercices et suivi de la progression), en même temps qu'ils bénéficient d'un tutorat sur le site professionnel sous la forme de 4 supervisions. A la fin de l'année universitaire, les apprenants soutiennent publiquement leur mémoire de master sur un sujet validé par l'équipe enseignante et qui a fait l'objet d'un suivi à distance avec le directeur de mémoire (pour plus de détails, voir le site dédié http://epivacplus.org/fr/epivacplus).

MASTER INNOVATION RESEAUX ET NUMERIQUE

Sur la présentation de la formation

La mention IRN est présentée comme formant des « responsables en R&D » et incitant à la « création d'entreprise ». S'il est exact qu'il s'agit là d'une partie des débouchés de cette formation, cette synthèse ignore totalement un autre aspect important de la formation qui est de former à *l'analyse et à la maîtrise de la transformation numérique des organisations, des chaines de valeur et des marchés*. Ce second aspect structure l'un des deux parcours (IREN). Elle induit aussi qu'un volet important de la formation porte sur les régulations publiques encadrant les évolutions technologiques, industrielles et sociétales. Par ailleurs, le parcours MTI déborde la simple question de la R&D et s'intéresse à l'innovation managériale ainsi qu'au management et au financement des écosystèmes d'innovation.

L'objectif de la formation est donc beaucoup plus large que celui indiqué et ses débouchés sont très diversifiés avec de nombreux responsables de projet dans l'industrie (notamment les industries de réseau), les services (notamment le secteur bancaire et financier). Par ailleurs, les diplômés IRN sont aussi formés aux métiers de l'expertise à destination du conseil et dans le secteur public. Enfin environ 15% des étudiants issus de la formation se lancent dans la recherche en économie-gestion (thèses) ou la création d'entreprise.

Sur la finalité de la formation

La finalité de la formation est de former des cadres et des analystes capables de gérer les transformations managériales, économique et sociétales en cours. Un aspect important est de la formation est d'apprendre aux étudiants à faire dialoguer des cultures disciplinaires différentes autour des thématiques de l'innovation ou de la transformation numérique ; d'où un recrutement de profils complémentaires (économie-gestion/science-ingénieurs/droit-communication-sciences politiques). Qualifier de « compétences complémentaires » cette capacité de construire des ponts entre disciplines pour les mettre au service de projets ignore le travail important qui est fait pour donner aux étudiants de cette filière accès aux outils et aux savoirs dont ils ont besoin pour être chef de projet ou analyste dans les domaines concernés. Un solide socle de compétence est au contraire construit autour du numérique et de l'innovation, de même qu'une culture approfondie sur ces questions est donnée aux étudiants.

Dans l'ensemble, la mention n'est pas "orientée vers la recherche". Elle assume un positionnement fort de "formation par la recherche". Il s'agit de donner aux étudiants un accès aux outils qui permettent d'analyser des phénomènes par essence en transformation permanente. Le fait qu'environ 10% des effectifs poursuivent en doctorat résulte de la découverte par une partie des étudiants de l'intérêt d'approfondir l'exploration des transformations en cours.

L'équipe pédagogique du master travaille activement à l'insertion professionnelle des étudiants. En M2 ils sont suivis individuellement par un des enseignants et par la direction du Master dans le cadre de leur stage ou de leur apprentissage. Le projet professionnel des étudiants est discuté, entres autres, dans ce contexte. Les étudiants porteurs de projets entrepreneuriaux sont pris en charge dans le cadre d'un dispositif de pré-incubation.

Sur l'année de césure, la durée du cycle et la professionnalisation

L'année de césure est une pratique qui se généralise dans l'enseignement supérieur en France et est largement encouragée par l'Université Paris-Dauphine, soit à l'issue du L3, soit à l'issue du M1. Il est unanimement reconnu que cette année donne aux étudiants un surcroît d'expérience et de maturité, et augmente fortement leur employabilité et

leur développement personnel (ils peuvent en effet mener des projets au-delà de la réalisation de stages). La césure constitue donc une véritable opportunité, par ailleurs indépendante du choix de son parcours par l'étudiant.

Elle ne conduit pas, cependant, à faire de la mention IRN un cycle de « master en 3 ans » et ne vise en rien à compenser un manque de professionnalisation en M1. Tout d'abord, l'année de césure n'est en rien obligatoire. C'est une option dont certains étudiants décident de ne pas profiter car n'étant pas en phase avec leur projet professionnel ou personnel. Deuxièmement, la professionnalisation est effectivement essentiellement assurée en M2 via des stages ou de l'apprentissage.
Une dimension importante de la professionnalisation, en dehors des éléments mentionnés dans le rapport, est constitué par le stage de 3 à 6 mois réalisé en M2 et qui concerne bien entendu les deux parcours MTI et IREN, pas seulement IREN, comme la formulation de fin de paragraphe 3 pourrait le laisser entendre.
La formation "à la recherche" est une option dans le parcours IREN. Elle le concerne que les étudiants particulièrement intéressés (5 à 6 par an). Il en va de même pour l'entrepreneuriat (2 étudiants par an).

Sur la spécificité du socle de compétence à acquérir par les étudiants suivant la formation

La mention, et en particulier les M2, sont effectivement très attractifs pour des ingénieurs ou des étudiants ayant eu une primo-formation en sciences et qui souhaitent se former à l'économie et au management des activités qui les concernent. Mais le domaine que couvre IRN est aussi un domaine spécifique pour les étudiants venant de L3 économie-gestion ou en sciences sociales : Contrairement à un master de management ou d'économie axés sur l'acquisition d'une compétence fonctionnelle (e.g. marketing, stratégie, études quantitatives), les profils économie-gestion ou sciences sociales apprennent au sein d'IRN, d'une part, un ensemble de savoirs technico-économiques propres aux phénomènes étudiés (et qui sont au cœur des modèles d'affaires et des dynamiques concurrentielles), d'autre part, des savoirs-faire-et-être tout à fait spécifiques (capacité de dialogue avec les "techniciens", management de l'innovation, création d'entreprise, analyse de réseau, etc.). Les compétences acquises, et au-delà l'intelligence des transformations en cours, constituent le socle d'une capacité à maîtriser le caractère multidimensionnel des questions concrètes qu'ils rencontreront dans leur pratique professionnelle et également d'une capacité à identifier les sources de connaissance pour se former à l'avenir, ce qui est indispensable compte tenu de l'univers en constante révolution où ils seront appelés à travailler.

Sur la cohérence pédagogique du programme et son pilotage

Dans la mesure où, notamment en M2, le projet pédagogique de la mention s'appuie sur l'accueil de profils variés, la modularité de la formation s'impose de manière à dispenser une formation cohérente à des étudiants ayant suivi des parcours très différents dans le cycle L et en M1. Quelle que soit leur origine, les étudiants doivent pouvoir bénéficier de mises à niveau différenciées pour aboutir in fine à un socle commun de compétences. Par ailleurs, la richesse de l'écosystème des unités de de recherche et des établissements de formation sur lequel s'appuie la mention permet de proposer de très nombreuses options de spécialisation (en S4) qui donne aux étudiants l'occasion d'ajuster leur formation à leur projet professionnel ou doctoral.

L'impression de « cohérence relative » n'est donc pas fondée. Elle est la conséquence d'un projet pédagogique qui s'enrichit de et s'adapte à la diversité des profils accueillis. La cohérence de l'ensemble est *in fine* assurée par un pilotage collégial de la mention et de chacun de ses parcours qui permet d'assurer un suivi très individualisé de chacun des étudiants.

La complexité du pilotage mentionnée dans le rapport est réelle et découle de ce suivi individualisé. Elle est cependant maîtrisée, précisément grâce à une gouvernance collégiale effective. L'efficacité du dispositif s'observe in fine dans les performances de la mention, tant en matière d'insertion professionnelle, de création d'entreprise, que de poursuite en étude doctorale.
Enfin, La faiblesse du flux de recrutement en M1 s'explique à la fois par des raisons conjoncturelles — récemment créé le M1 monte progressivement en charge — mais aussi pour des raisons structurelles il s'agit de de conserver un recrutement en M2 d'étudiants de provenances variées en cohérence avec le projet pédagogique de la mention.

Sur les résultats constatés
Les effectifs sont de 19 étudiants en M1 pour l'année 2016-17 mais ils sont de 29 pour l'année 2017-18.
Pour les M2, les effectifs sont de 36 pour MTI et de 60 pour IREN, soit plus d'une centaine d'étudiants. Le caractère co-habilité de ces parcours conduit à ce qu'un certain nombre d'étudiants ne sont pas comptabilisés dans les effectifs de Paris-Dauphine.
Les deux parcours sont très demandés et le nombre de candidatures pour chacun est au moins trois fois supérieur au nombre de places disponibles. La différence entre les effectifs des deux parcours est liée à des capacités d'accueil différentes. Il n'y a aucune raison de supposer que l'un des deux parcours serait plus convoité que l'autre.
Chaque année 5 à 6 étudiants du parcours IREN, et 1 à 2 étudiants du parcours MTI poursuivent en doctorat… et non un seul au total comme indiqué dans le rapport.
Sur l'avenir de la mention, le numérique et l'entrepreneuriat

Depuis la rédaction du rapport d'auto-évaluation, il a été décidé de faire évoluer la mention IRN en associant les parcours qui la composent à d'autres parcours ou projets se développant au sein de l'Université Paris-Dauphine ou PSL. Il s'agit d'assumer les spécificités respectives du management du numérique et du management de l'innovation, et de s'appuyer sur des capacités pédagogiques et des écosystèmes complémentaires pour renforcer le potentiel de chacun des deux parcours aujourd'hui associés dans IRN.

Le parcours IREN va s'associer au parcours « Management des Télécoms et des Médias » ainsi qu'à trois parcours très orientés sur le Management des Systèmes d'Information pour créer une mention dédiée au numérique (SIREN pour *Système d'Information, Réseaux Et Numérique*). Prenant acte que la transformation numérique induit une transformation de la gestion de tous les maillons de la chaîne de valeur et de tous les métiers, ainsi que des modalités renouvelées de gouvernance des organisations, des industries et de la société en générale, il s'agit de renforcer l'acquisition des compétences de base en numérique qui deviennent centrales et de plus en plus multi-facettes. Ce regroupement nous donne la capacité de renforcer les enseignements liés aux compétences numériques en M1. Les parcours SI qui rejoignent IREN et MTM vont aussi permettre d'offrir une offre d'apprentissage dès le M1.

Le parcours MTI va rejoindre le dispositif développé par la Comue PSL autour de l'entrepreneuriat et s'intégrer dans une mention *Management de l'Innovation* qui va être portée par PSL et opéré par l'Université Paris-Dauphine et Mines ParisTech.

Il devrait résulter de ces évolutions une plus grande lisibilité des spécificités de ces différentes formations pour les étudiants mais aussi les employeurs.

MASTER MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

Les observations suivantes concernent l'organisation pédagogique de la formation. Le parcours SIEE n'est pas proposé à Casablanca. Le M1-SI et le parcours M2-SIEE à Tunis ont été ouverts en s'appuyant sur les maquettes pédagogiques élaborées pour Dauphine Paris. Ces formations sont sous la direction de la responsable de la mention Dauphine Paris, et des responsables locaux. Bon nombre d'enseignants et de professionnels français vont dispenser des enseignements à Tunis. Un comité de perfectionnement se tient chaque fin d'année universitaire.
Les comités de pilotage et de perfectionnement se sont enrichis par la présence d'anciens étudiants diplômés des M2. Certains membres des différents conseils (pilotage et perfectionnement) interviennent dans les cours de la formation : ils sont tuteurs académiques d'étudiants dans le cadre de l'apprentissage, adaptant ainsi les cours aux besoins des entreprises et du terrain.
Les semaines internationales sont organisées chaque année pour les M1 et M2 (séjour commun) vers des destinations différentes, sur la base d'une semaine sur place. Université de Torre Vergata, (Rome), Université d'Economie de Gènes, Dauphine Londres, Copenhagen Business School (CBS), Université de la Bundeswehr (Munich). Chaque semaine internationale est un temps de travail et de réflexion autour d'un thème choisi par les responsables de parcours. Pour animer et enrichir le travail demandé aux étudiants, et pour noter lors de la restitution finale, des conférences sont prévues, animées par des correspondants locaux de nos partenaires français (PWC, KMPG, RSM, CA, CGA, etc.).
Dans le cadre de cursus en alternance, les étudiants sont sous contrat de 12 à 24 mois avec des entreprises ou cabinets français. Les semestres délocalisés sont incompatibles avec le rythme de l'apprentissage. L'internationalisation est de ce fait peu envisageable. L'accueil d'étudiants étrangers au sein des promotions n'est possible qu'à certaines conditions : le candidat doit être résident sur le territoire depuis les 12 derniers mois et présenter un dernier diplôme français. Les primo entrants n'ont malheureusement pas accès à l'apprentissage, les autorités françaises ne délivrant pas ou peu de titres de séjour et autorisations provisoires de travail.
Une seule étudiante a poursuivi en thèse, soutenue en juillet 2017, sortant du Master 2 SIEE.

GRADE DE MASTER AFFAIRES INTERNATIONALES ET DEVELOPPEMENT

Dans la rubrique « Résultats constatés », il est fait état que le nombre d'inscrits pédagogiques en M1 est en légère hausse depuis 2014 (103 en 2014, 129 en 2015 et 120 en 2016). Or, il convient de préciser que la hausse des effectifs au-delà de 130 étudiants en M1 n'est pas souhaitable en raison de contraintes fortes (salles de cours, organisation des cours nécessitant des interactions enseignants-étudiants, etc.). C'est pourquoi, malgré une hausse substantielle du nombre de candidatures en M1 AID (474 en 2014, 696 en 2015 et 971 en 2016), l'équipe pédagogique limite le nombre d'admis à moins de 130 étudiants par an.

GRADE DE MASTER CONTRÔLE AUDIT REPORTING

Nous remercions l'évaluateur pour la qualité de son analyse et ses perspectives de recommandations.

Nous en avons anticipé certaines que nous aimerions préciser ici comme modifications récentes.

Sur la formalisation des liens avec les partenaires

1) Depuis le dernier conseil de perfectionnement, qui a eu lieu en février 2018, nous avons intégré :
   - Un membre de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)
   - Le Président de l'ARE (Association pour le retournement de l'entreprise).

En outre, le président de l'ARE sera le prochain parrain de la promotion 2018, promotion qui sera officiellement diplômée en novembre 2018.

2) Nous avons formalisé le partenariat avec l'ARE, ainsi que le partenariat avec la CNCC. Les deux font désormais partie du comité de perfectionnement. Les deux effectuent des interventions auprès de nos étudiants. Dans le contrat signé avec la CNCC, nous avons en outre l'autorisation d'utiliser leur logo dans notre communication.

Sur l'inclusion des étudiants dans le conseil de perfectionnement

Depuis le dernier conseil de perfectionnement (février 2018), nous avons inclus à la fois des jeunes anciens étudiants et des étudiants actuels, élus par leurs camarades dans l'association « contrôle 9 », qui est l'association des étudiants du master.

A partir de maintenant, la composition du conseil de perfectionnement est conforme aux textes réglementaires, et associe enseignants, étudiants et professionnels.

Sur les « visiting » des enseignants à l'étranger

L'évaluateur note également qu'il serait intéressant que les enseignants de la mention fasse davantage de « visiting » à l'étranger. La responsable de la mention est depuis le mois de janvier 2018 et jusqu'au mois de juin 2018 à Amsterdam. L'année prochaine, l'un des collègues prendra certainement le relai. A chaque visiting, les collègues doivent suppléer l'absence de l'un d'entre eux à la fois pour les heures d'enseignement et les responsabilités pédagogiques. Il est donc raisonnable d'effectuer un visiting à la fois au sein de l'équipe.

Sur l'obtention des certifications

Le master CAR a obtenu 11 équivalences (premier et deuxième niveau) pour la certification CIMA (Chartered Insititute of Management Accountants), qui est la certification internationale des contrôleurs de gestion.

Sur l'internationalisation des étudiants

Pour l'instant, nous proposons un semestre à l'étranger aux étudiants de M1 qui ont fait leur L3 à Dauphine. Les candidatures à la mobilité en M1 se faisant jusqu'à présent avant les candidatures en M1, nous ne pouvions proposer la mobilité aux étudiants extérieurs. Les candidatures en M1 étant plus tôt, nous souhaitons proposer une mobilité à tous les étudiants de M1 si les calendriers le permettent.

GRADE DE MASTER FINANCE

Remarques générales :

Nous remercions nos évaluateurs pour leurs commentaires, globalement positifs, relatifs à la mention Finance. Cette fiche d'observations est organisée en reprenant le plan du rapport d'évaluation. Nous reproduisons en bleu les remarques les moins positives faites dans le corps du rapport. Nous mettons en lien ces remarques avec les points faibles de la mention, résumés à la fin du rapport. Nous apportons à ces remarques les éléments de réponse qu'il nous a été possible de rassembler dans les temps impartis. Nous apportons également des précisions quant à de récentes évolutions survenues au niveau de la mention, qui nous semblent devoir être communiquées pour une meilleure appréciation des points faibles ou des points forts de la mention.

Parmi ces éléments nouveaux, le plus important est sans doute le travail effectué entre octobre 2017 et fin mars 2018 en relation avec un cabinet de conseil extérieur : la société Open-Communities, dirigée par Olivier Baudry. Le paragraphe 4 de la présente fiche expose brièvement la méthode suivie et les résultats obtenus. Cette entreprise a été initiée dans l'objectif de réfléchir à notre offre de formation actuelle et future, ainsi qu'à l'identité et aux valeurs portées par la mention. Notre démarche à été motivée par la conscience de ce que la mention Finance, dans son organisation actuelle, est une institution récente (la création du comité de pilotage date de mai 2015). Elle rassemble des porteurs de parcours qui auparavant étaient parfaitement indépendants (au niveau du budget, du diplôme, de la sélection des étudiants), et doivent à présent travailler ensemble dans les meilleures conditions possibles, avec un diplôme unique, un budget commun et une sélection des étudiants contrainte.

Nos évaluateurs, dans les paragraphes 1 et 4 de leur rapport, mentionnent les difficultés qu'ils ont eu à lire les documents du bilan, en particulier les tableaux en annexe ; ils soulignent aussi des lacunes en termes d'information, en particulier en ce qui concerne les postes occupés par les enseignants extérieurs et leurs organismes ou entreprises de rattachement. Il est clair que l'exercice d'harmonisation initié à l'occasion de l'évaluation HCERES a été particulièrement difficile pour l'Université Paris-Dauphine, car il a fallu réfléchir à une harmonisation entre mentions, entre départements et finalement entre établissements de Paris Sciences et Lettres. Cet exercice n'a pas toujours été sans impact pour une mention aussi diversifiée que la mention Finance.

1. Finalité :

« Certains parcours du M2 ne se distinguent pas suffisamment des autres ; or ils sont au nombre de 11, ce qui rend peu lisible l'architecture de formation et les choix que doivent faire les étudiants. Par exemple, les parcours 225 – Finance d'entreprise et ingénierie financière et 268 – Banque d'investissement et de marché, semblent traiter des mêmes objectifs, tout au moins en partie – ceux relatifs aux opérations des banques d'affaires, notamment sur l'apprentissage des mécanismes de fusions et d'acquisitions. Les autres parcours présentent des objectifs clairs et distincts. »

Nous souhaitons souligner l'existence de différences de fond entre les parcours Finance d'entreprise et ingénierie financière (225) et Banque d'investissement et de marché (268):

- le 225 est une formation initiale classique alors que le 268 est une formation en apprentissage ;
- le 225 est exclusivement centré sur la finance d'entreprise ; a contrario le 268 est généraliste ;

- l'ingénierie financière est peu développée dans le 268 ; à l'inverse, le 268 propose plusieurs cours en finance de marché, qui sont absents du 225 ;
- dans le domaine de la banque, les débouchés du 268 sont ceux de la banque de financement et d'investissement (BFI) ; le 225 propose une palette de débouchés plus large, qui incluent la banque d'affaires, mais comprennent également les directions financières d'entreprises, les fonds de *private equity*, le *venture capital*, les fonds spécialisés, etc.

« Les compétences relatives en particulier aux parcours 218 – Assurance et gestion du risque, 229 – Audit and Financial Advisory, et 246 – Management de l'immobilier, n'apparaissent pas ou ne sont pas clairement mentionnées dans la liste indiquée. »

- *Compétences relatives au parcours 218 – Assurance et gestion du risque* :

Les compétences qu'un étudiant possède à l'issue du parcours 218 se répartissent en trois catégories : i) techniques quantitatives : méthodes de l'actuariat, statistiques, gestion des risques à long terme, réassurance ; ii) connaissances dans le domaine règlementaire : solvabilité 2, politiques de régulation, environnement institutionnel et juridique des métiers de l'assurance ; iii) maîtrise de l'évaluation des entreprises : comptabilité, analyse financière.

- *Compétences relatives au parcours 246 – Management de l'immobilier* :

Les professionnels qui interviennent dans le 246 ont soit des fonctions de direction générale, soit des fonctions de direction opérationnelle à haut niveau, le plus souvent dans de grandes structures de gestion de patrimoine immobilier, d'investissement ou de promotion, plus rarement dans des sociétés de conseil ou des petites entreprises. Les compétences acquises à l'issue du parcours management de l'immobilier sont les suivantes : de bonnes notions juridiques dans les principaux droits de l'immobilier, des capacités sérieuses à gérer des projets d'investissement ou de promotion immobilière, la maîtrise des techniques financières les plus importantes pour l'immobilier, et une connaissance forte du jeu d'acteurs du secteur.

- *Compétences relatives au parcours 229 – Audit and Financial Advisory*:

Le 229 vise à intégrer les métiers de l'audit financier « grands comptes » et les activités supports des grands cabinets de conseil (*financial advisory* & transaction services) des grands cabinets d'audit (KPMG, EY, PwC, Mazars et Deloitte). Les compétences utiles à la bonne insertion professionnelle dans ce secteur d'activités, acquises à l'issue du parcours, sont les suivantes : des compétences analytiques en matière d'évaluation d'entreprises et d'instruments financiers « corporate » complexes ; des compétences en matière de communication financière et de reporting en normes internationales ; la maîtrise de techniques avancées de finance d'entreprise ; une bonne connaissance des règlementations liées à i) l'audit légal des sociétés cotées, ii) l'audit d'acquisition et les « due diligence » ; la maîtrise des techniques de contrôle interne des « grands comptes » ; des capacités sérieuses en termes de méthodes économétriques d'analyse de données et de système d'information.

« On peut toutefois s'interroger sur le faible nombre de poursuites d'études en doctorat qui ne semble possible qu'à l'issue du parcours 104 Finance Etudes approfondies. Il paraît opportun d'indiquer les raisons pour lesquelles sur 11 parcours en M2, seul le parcours 104 permet la poursuite en doctorat »

- *Faible nombre de poursuites d'études en doctorat :* Le nombre de poursuites d'études en doctorat à l'issue du 104 est faible car le programme doctoral de Dauphine est très sélectif. Seuls les étudiants financés sont acceptés. Par ailleurs, certains étudiants du 104 choisissent de poursuivre en thèse dans d'autres universités. En 2017 par exemple, il y a eu cinq poursuites en thèse à l'issue du 104. Deux étudiants se sont orientés en dehors de la mention finance. Enfin, nombre d'étudiants choisissent le 104 pour compléter leur formation académique en approfondissant certains thèmes. Ils se dirigent ensuite vers des activités de recherche ou de conseil dans le privé. L'excellente insertion professionnelle des étudiants du 104 témoigne de l'intérêt manifesté par les recruteurs pour ce type de profil.
- *Possibilité de poursuivre en doctorat uniquement à l'issue du 104 ?* La poursuite en doctorat est possible après tous les parcours de M2 de la mention Finance. Cependant, contrairement à tous les autres parcours de la mention, le 104 est clairement orienté vers la recherche. L'existence de ce parcours 104, porté dans sa quasi-totalité par des enseignants chercheurs (par opposition aux autres parcours de M2 dans lesquels les enseignants sont majoritairement des professionnels), est en partie le résultat de l'adossement de la mention Finance à la recherche effectuée au sein du laboratoire, l'un des points forts mentionnés en conclusion du rapport d'évaluation. Les étudiants souhaitant poursuivre leurs études vers un doctorat s'engagent ainsi prioritairement dans le parcours 104.

Les trois remarques qui précèdent sont liées à l'un des points faibles mentionnés à la fin du rapport : *«Manque de clarté sur les objectifs et compétences de certains parcours qui permettrait de conclure véritablement à la non redondance des thématiques et métiers visés sur les 11 parcours proposés. »*

Depuis la remise de notre bilan, un portail commun aux parcours de la mention Finance a été créé par le service de communication de l'Université. Ce portail rappelle la place de chaque parcours de M1 et de M2 dans l'architecture d'ensemble de l'offre de formation au sein de l'Université puis au sein de la mention. Ces informations sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.dauphine.fr/fr/formations-et-diplomes/masters.html.

Par ailleurs, le formatage imposé pour l'établissement des tableaux relatifs aux UE situés en annexe du bilan d'évaluation, ne nous a pas permis, lors de l'élaboration du bilan, de distinguer ce qui provenait de chaque parcours. Il s'agit d'un choix d'harmonisation effectué au niveau de l'Université, voire de PSL.

Une autre évolution récente, relative aux objectifs des parcours, doit être mentionnée : la création d'un parcours de M2 à Casablanca, qui reprend l'offre de formation proposée par le parcours de M2 Management de l'immobilier de Paris. Cette création a été l'occasion de discussions, quant à la pertinence de l'intégration de ce douzième parcours au sein de la mention, et quant à la place de la gestion immobilière en général. Nous avons décidé : i) de ne pas séparer les M2 de Paris et de Casablanca. Nous avons ensuite décidé de maintenir la formation « Management de l'immobilier » au sein de la mention, tout en étant conscients qu'il nous fallait améliorer l'articulation entre les parcours de M1 et ce M2.
La solution pour obtenir cette meilleure articulation a été proposée par le groupe de travail sur l'apprentissage créé à l'occasion de notre travail avec le cabinet de conseil : nous voulons proposer aux étudiants une entrée en apprentissage, dans le domaine de l'immobilier, dès le M1. Une demande a été effectuée auprès de la région. Les cours proposés dans le domaine de l'immobilier en M1 apprentissage seront ouverts aux étudiants de M1 en formation classique. Nous espérons que ce déploiement de l'offre de formation verra le jour en septembre 2018.

2. Positionnement dans l'environnement

« L'articulation avec les partenaires socio-économiques et l'activité à l'international manque de visibilité »

Qu'il s'agisse de l'articulation avec les partenaires socio-économiques ou de l'activité à l'international, il est clair que notre offre de formation manque aujourd'hui sans doute de clarté. Ces articulations sont encore en majorité organisées au niveau de chaque parcours. En réponse à cette remarque, nous mentionnons deux éléments nouveaux.

- *Articulation avec les partenaires socio-économiques (remarque qui rejoint le point faible : « Manque de visibilité sur les entreprises partenaires »)* Une Direction des Relations avec les Entreprises (DRE) a vu le jour à l'Université Paris-Dauphine le 1er mars 2018. La vocation de la DRE est de coordonner les relations avec les entreprises et de proposer des services adaptés aux attentes des entreprises, dans l'optique d'offrir un champ d'insertion professionnelle plus vaste pour nos étudiants. Ces services nouveaux, adaptés aux attentes des organismes, viendront compenser financièrement le manque à gagner éventuel que la réforme de l'apprentissage risque d'induire pour l'Université.

La DRE peut participer à l'amélioration de l'articulation entre la mention Finance et ses partenaires socio-économiques sur différents points : i) La mise en relation des responsables de la mention avec les entreprises, sur des problématiques ciblées (renouvellement des membres du Conseil de Perfectionnement, mise à disposition de ressources sur des zones géographiques données – pour le campus de Londres par exemple) ; ii) La diffusion d'offres de stage pour des profils très spécifiques ou difficiles à trouver ; iii) La recherche d'intervenants pour des évènements organisés par la mention (conférences, présentations métiers, …) ; iv) La création de supports pour la collecte de la taxe d'apprentissage et le suivi de cette collecte; v)La recherche de financement pour des formations optionnelles.

- *Articulation avec l'activité à l'international* Aujourd'hui le campus de Dauphine Londres forme des étudiants jusqu'au niveau L3. Certains étudiants, en provenance du campus de Londres, candidatent au M1 de la mention finance. Nous sommes en contact avec le département LSO pour nous assurer que l'offre de formation proposée à Londres rend possible un accès au master Finance de Paris.

Nous avons initié une réflexion en 2017 quant au prolongement éventuel de l'offre en finance à Londres au niveau Master. Nous avons proposé une Summer School à Londres d'une durée de six semaines, afin i) de familiariser les étudiants avec l'environnement financier et la culture anglo-saxonne, ii) renforcer leurs compétences linguistiques, iii) favoriser la circulation des étudiants dauphinois entre les différents campus de l'Université ; iv) renforcer la dimension internationale de nos parcours, mentionnée comme l'un des points forts de la mention. Cette Summer School sera ouverte à des étudiants de différents niveaux : fin de licence, fin de M1, fin de M2.

- *Le nombre d'étudiants profitant des échanges au sein du réseau QTEM n'est pas mentionné :* Le réseau QTEM a concerné cette année deux étudiants, dont un au sein de la mention Finance.

3. Organisation pédagogique

« La place du numérique n'est pas très clairement renseignée »

Nous n'avons pas mentionné, dans notre bilan, l'existence de la plateforme MyCourse disponible pour tous les étudiants et pour tous les enseignants de l'Université, ni le bénéfice que nos étudiants peuvent retirer du catalogue numérique de la bibliothèque de Dauphine. Il s'agit, dans les deux cas, de ressources globales de l'Université.

Par ailleurs, un groupe de travail visant à réfléchir à la place du numérique a été créé dans le cadre du travail de réflexion mené depuis octobre 2017 avec le cabinet de conseil Open Communities.

4. Pilotage

« Une synthèse des heures effectuées par les enseignants, enseignants chercheurs, professeurs associés et vacataires manque. Il semble que selon les parcours le poids des enseignements réalisés par chacun de ces intervenants varie. » Cette remarque rejoint le point faible mentionné en fin de rapport « Manque de transparence sur l'équipe pédagogique : répartition des enseignements, profil et qualité des intervenants extérieurs »

Le tableau 1 permet d'estimer la proportion des enseignants vacataires au sein de la mention. La cinquième colonne indique le *pourcentage d'intervenants extérieurs* pour chaque parcours. La neuvième colonne donne le *pourcentage d'heures réalisées* par ces intervenants extérieurs. Les données collectées mettent en évidence la part prépondérante des enseignants chercheurs pour les parcours de M1, pour le M2 104 et le Campus de Tunis. La proportion est inversée pour tous les autres parcours de M2, où dominent les enseignants vacataires (pour la plupart des professionnels).

Tableau 1. Mention Finance
Equipe pédagogique – poids des différentes catégories d'enseignants, par parcours de M1 et de M2

PARCOURS	Enseignants	Titulaires/ATER/ Doct/ invité / retraité	Vacataires	% vacataires	Heures d'enseignements	Titulaires/ATER/ Doct/ invité / retraité	Vacataires	% vacataires
M1 Finance	47	31	16	**34,04**	1275	843	432	**33,88**
M1 Finance en Apprentissage	13	8	5	**38,46**	381	255	126	**33,07**
M2 104 - Finance	25	14	11	**44,00**	403,5	256	147,5	**36,56**
M1-M2 203 Financial Markets	46	5	41	**89,13**	590,5	151	439,5	**74,43**
M2 218 - Assurance et gestion du risque	27	3	24	**88,89**	409	45	364	**89,00**
M2 222 - Gestion d'actifs (asset management)	33	7	26	**78,79**	424,5	120	304,5	**71,73**
M2 224 - Banque et finance	34	4	30	**88,24**	399	66	333	**83,46**
M2 225 Finance d'entreprise et ingénierie financière	20	3	17	**85,00**	357	66	291	**81,51**
M2 229 - Audit and Financial Advisory	21	6	15	**71,43**	390	123	267	**68,46**
M2 246 - Management de l'immobilier en Apprentissage + FC + CP + FI	43	2	41	**95,35**	471	30	441	**93,63**
M2 268 - Banque d'investissement et de marchés (Apprentissage)	32	9	23	**71,88**	455	134	321	**70,55**
M2 270 - Management financier de l'entreprise	17	3	14	**82,35**	270	51	219	**81,11**
M1 Campus Tunis	24	21	3	**12,50**				
M2 Campus Tunis	16	11	5	**31,25**				

« Aucune information n'est fournie sur les activités des vacataires (entreprise, fonction) ne permettant pas d'apprécier la qualité et le profil des intervenants extérieurs. » Cette remarque rejoint le point faible mentionné en fin de rapport « Manque de transparence sur l'équipe pédagogique : répartition des enseignements, profil et qualité des intervenants extérieurs »

Lors de l'élaboration du bilan et du tableau annexe sur l'équipe pédagogique, malgré notre demande, il ne nous a pas été possible d'indiquer le profil des intervenants extérieurs.

« Les parcours sont portés par des enseignants-chercheurs, à l'exception d'un parcours, mais on ne sait pas lequel. Le manque de lisibilité à ce niveau est dommageable et rend la lecture des documents difficiles et peu informative pour une évaluation pertinente. »

Trois de nos parcours de M2 sont portés par des professeurs associés : le M2 218 Assurance et gestion du risque; le M2 246 Management de l'immobilier ; le M2 268 Banque d'investissement et de marchés. Les trois responsables de ces paprcours sont mentionnés dans le tableau 3 du bilan, mais il est vrai qu'il faut mettre en regard ce tableau 3 avec le tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique pour avoir la bonne information.

« Le Conseil de Perfectionnement (CP) ne se réunit qu'une fois par an et ne comprend pas de représentants étudiants, ce qui n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. Cela interroge sur le pilotage de la mention qui comporte un nombre important de parcours. En particulier, le nombre de membres du Conseil de Perfectionnement – 16 – ne semble pas permettre de représenter tous les parcours »

Il est vrai que jusqu'à présent le Conseil de Perfectionnement ne se réunissait qu'une fois par an et ne comprenait pas de représentants étudiants. Pour répondre à cette remarque, notons toutefois qu'en 2017-2018, au-delà de la réunion annuelle, nous avons sollicité les membres du Conseil de Perfectionnement à l'occasion de notre réflexion sur l'offre de formation de la mention Finance, accompagnée par le Cabinet de conseil mentionné en introduction de cette fiche. Les étudiants ont également été interrogés et amenés à participer à une réunion.

Pour mieux répondre à ces remarques, qui vont au-delà du Conseil de Perfectionnement et s'étendent au pilotage de la mention, il nous semble pertinent de résumer brièvement le travail réalisé avec la société Open Communities. Le cabinet de conseil a tout d'abord procédé à un travail d'écoute, à travers des entretiens : 6 entretiens de cadrage d'une heure avec la responsable de la mention et quelques membres du comité de pilotage; 13 entretiens d'une heure avec les porteurs de parcours ; 12 entretiens d'une heure avec les étudiants ; 12 entretiens d'une heure avec les recruteurs ; 12 entretiens d'une heure avec les intervenants ; 1,5 journée d'immersion à l'Université. Nous nous sommes ensuite réunis à l'occasion de quatre ateliers.
Le premier atelier a permis de définir les sujets qui nous semblaient devoir être traités. Cela nous a conduits à créer dix groupes de travail, de trois à quatre personnes chacun, sur les thèmes suivants : i) gouvernance ; ii) dynamique collective ; iii) stratégie ; iv) mutualisation ; v) nouveaux métiers, nouvelles compétences ; vi) formation en apprentissage ; vii) formation continue ; viii) international ; ix) classements ; x) numérique. Ces groupes se sont réunis pour formuler les objectifs à court (1an), à moyen (3 ans) et à long terme (5 ans) pour chaque thème.
Le second atelier a mis en commun les résultats de chaque groupe.

L'atelier trois a permis de réfléchir, sur la base du travail fait en groupes à ce que nous voulions mettre en œuvre à court, moyen et long terme. Compte tenu des similitudes observées entre les résultats de certains groupes, nous avons réduit à six le nombre des thèmes : i) gouvernance et dynamique collective ; ii) mutualisation, iii) nouveaux métiers et nouvelles compétences ; iv) apprentissage et formation continue ; v) international et classements ; vi) numérique.
L'atelier quatre a exposé le résultat de notre travail à des personnalités « extérieures » : nous avons convié deux membres du Conseil de Perfectionnement, quatre étudiants, trois intervenants, et deux responsables administratives.

5. Résultats constatés

« Le recul du nombre d'inscrits pédagogiques en M1 n'est pas commenté (les effectifs passent de 319 en 2015-2016 à 240 en 2016-2017. En parallèle, les effectifs du M2 augmentent (ils passent de 305 en 2015-2016 à 351 en 2016-2017). Des informations complémentaires auraient permis de mieux comprendre les évolutions constatées. »

Le recul du nombre d'inscrits en M1 entre 2015-2016 et 2016-2017 est essentiellement dû à un renforcement des prérequis pour les candidats au Master Finance. Nous avons introduit, au niveau L3, un prérequis relatif à deux UE quantitatives : un cours de statistiques et un cours de mathématiques financières. Nous avons demandé à ce que les candidats en provenance du L3 Gestion de Dauphine valident au moins l'une de ces deux UE, et nous avons établi un tableau d'équivalence, pour ces prérequis, pour les étudiants en provenance d'autres formations de Dauphine, ainsi que pour les étudiants extérieurs. Au-delà de ces prérequis, il y a chaque année une certaine variation des effectifs en L3 à Dauphine. Enfin, au cours de cette période, le nombre d'inscrits en M1 en provenance d'établissements extérieurs à Dauphine n'a pas changé : il s'élevait à 50 (pour un nombre total de 1500 candidatures).

L'analyse de l'évolution du nombre d'inscrit en M2, entre 2015- 2016 et 2016-2017 est rendue délicate par l'instauration progressive d'une année de césure au niveau du Master. Par ailleurs, la demande de M2 de la part d'étudiants en provenance de l'extérieur de Dauphine peut fluctuer légèrement, en quantité et en qualité.

GRADE DE MASTER GESTION DE PATRIMOINE ET BANQUE PRIVEE

Nous remercions les experts du HCERES de leurs remarques et souhaitons préciser des éléments du bilan qui manquaient de clarté. Dans le paragraphe 1.1. du bilan, nous mentionnons les objectifs de notre formation, qui sont un peu différents de ceux mentionnés dans la fiche d'évaluation du HCERES : « L'objectif de cette mention est de former des spécialistes de la gestion de patrimoine capables de conseiller leurs clients dans la constitution et la transmission de leur patrimoine en termes d'optimisation et d'arbitrage au sujet de leurs actifs et de leurs structures patrimoniales aux différentes étapes de la vie. » A ce titre, nos étudiants sont appelés à travailler notamment dans des banques (comme conseillers en gestion privée ou ingénieurs patrimoniaux), des *family office*, des conseillers en gestion de patrimoine indépendants, ou certaines professions réglementées.
Dans la partie « Analyse », l'expertise du HCERES souligne que « Le dossier ne positionne pas la formation dans son environnement local, régional ou encore national. » Veuillez trouver ci-dessous quelques éléments de précision :

- Positionnement dans l'environnement local : le cursus ouvre à des carrières professionnelles requérant des compétences transversales (droit/fiscalité, économie/finance, vente) qui sont recherchées par les banques et les conseillers en gestion de patrimoine indépendant. En cela, il répond à une demande différente, et propose un projet pédagogique distinct, du Master 2 de droit notarial de l'Université Paris-Dauphine. Par rapport à la mention Finance, son projet pédagogique est aussi sensiblement différent, dans la mesure où environ 40% des cours sont des cours de droit (civil, commercial, international privé, international des affaires…).

- Positionnement dans l'environnement régional : notre offre de formation est dans son esprit relativement plus proche de celle de l'IAE Gustave Eiffel (UPEC-UPEM), même si des différences existent. Le dynamisme du marché de la gestion de patrimoine fait que les deux formations ne sont pas réellement redondantes. Par ailleurs, plusieurs étudiants de l'IAE Gustave Eiffel candidatent à l'IGP (soit en M1, soit en M2) et nous considérons sérieusement ces candidatures. Les étudiants de l'IGP de Dauphine ne candidatent pas à l'IAE, à notre connaissance.

- Positionnement dans l'environnement national : les éléments mentionnés au premier point ci-dessous expliquent aussi que le projet et l'offre pédagogique de la mention Gestion de Patrimoine sont différents du Master de gestion de patrimoine de l'Université de Clermont-Ferrand, dont la formation, pour des raisons historiques, contient une assez grande majorité d'enseignements juridiques.

S'agissant de l'organisation pédagogique, la fiche d'évaluation mentionne que « La majorité des étudiants suit la formation en apprentissage, mais il reste difficile d'en apprécier la proportion par rapport à l'effectif total. »

Cette information est effectivement manquante dans le rapport. En fait, la quasi-totalité des étudiants choisissent d'être en apprentissage. Pour l'année 2017-2018, 100% des étudiants du M1 ont choisi d'être en apprentissage. Pour le M2, l'apprentissage est obligatoire. Nous n'avons qu'une étudiante qui a choisi de faire une césure d'un an entre son M1 et son M2, et avait en conséquence été en stage alterné durant son M1. Apparemment, la formulation imprécise que nous avions utilisée est une scorie datant de la période où la possibilité de commencer un apprentissage dès le M1 venait d'être ouverte. Elle constitue désormais la règle. Il demeure qu'un étudiant, s'il présente un projet professionnel spécifique requérant un M1 en stage alterné et non en apprentissage, peut toujours en faire la demande à la direction du Master.

Pour cette raison, le rapport ne mentionne pas la « durée du stage » car actuellement nous n'avons aucun étudiant en stage. Si cela était le cas, la durée serait la même que l'apprentissage : si possible en alterné d'octobre à mars, à temps plein d'avril à l'automne (au moins 6 mois).

Eu égard à la remarque sur le conseil de perfectionnement, une précision à apporter : la réunion biannuelle des professeurs inclue aussi les professionnels.

GRADE DE MASTER MAGISTERE BANQUE FINANCE ASSURANCE

Un grand merci pour ce rapport très complet qui nous renforce notamment dans notre volonté de continuer à développer des partenariats à l'international.

La proposition de mieux intégrer les étudiants au sein du comité de perfectionnement est excellente. Certains membres du comité sont des anciens de la formation. Mais il est important de mieux associer aux discussions les étudiants actuels. Nous allons très vite remédier à ce point d'ici notre prochaine réunion qui se tiendra fin juin. Merci pour cette recommandation.

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES PROCESSUS DE PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES

Organisation pédagogique

La proximité du Master MPPBS avec la mention MSI (Management des Systèmes d'Information) se matérialisera dès la rentrée 2019 avec la création d'une nouvelle mention SIREN (Systèmes d'Information, REseaux et Numérique) élargie à 5 parcours de M2 :

- Management des Processus de Production de Biens et Services
- Système d'Information de l'Entreprise Etendue
- Gestion des Systèmes d'Information
- Innovation, Réseaux et Numérique
- Management des Télécoms et des Médias

Cette nouvelle mention s'articulera autour d'un programme de Master 1 qui comportera des cours communs à tous les parcours et des modules électifs de préparation à la spécialisation en Master 2.

Les étudiants inscrits dans cette nouvelle mention pourront réaliser une année de césure entre le M1 et le M2 et/ou réaliser un semestre à l'étranger en M1 ou en M2.

Le Master MPPBS ne prend pas en charge les frais relatifs à la certification BASICS. Il fournit aux étudiants les connaissances nécessaires pour passer cette certification dès l'obtention de leur diplôme.

Le Master MPPBS est un parcours résolument orienté vers la professionnalisation et ne propose pas d'enseignements dédiés à l'initiation à la recherche. Néanmoins, l'idée de faire travailler les étudiants sur un mémoire de recherche en complément des rapports de stage ou livrets d'apprentissage sera soumise en comité de pilotage pour une entrée en vigueur dès septembre 2018.

Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée d'enseignants chercheurs internes et externes et d'intervenants professionnels reconnus dans leurs domaines. Le nombre d'enseignant-chercheurs internes reste limité en raison des qualifications rares auxquelles fait appel le programme de formation. Cependant, les intervenants externes sont pour la plupart enseignants-chercheurs dans des établissements d'enseignement supérieur ou détenteurs d'un doctorat.

Le comité de pilotage annuel est complété par deux jurys semestriels permettant de détecter d'éventuels problèmes en cours d'année.

Les étudiants en formation initiale et en apprentissage sont soumis au même calendrier. Le maintien de la formation initiale permet d'accueillir quelques étudiants étrangers primo-arrivants à fort potentiel (4 au maximum). Cette catégorie d'étudiants n'étant pas éligible à la signature d'un contrat d'apprentissage, un dispositif de stage alterné est proposé en remplacement.

Le déséquilibre entre volumes horaires et crédits européens a été en partie corrigé à la rentrée 2018.

Les étudiants sont fortement impliqués dans la vie du master. Voici quelques exemples de situations où les étudiants sont impliqués :

- Participation d'un représentant au comité de pilotage
- Participation de tous les étudiants à la gestion au quotidien du diplôme sous forme de délégation roulante
- Organisation du voyage d'études
- Organisation de la cérémonie de remise des diplômes
- Participation des anciens diplômés aux cous en tant qu'intervenants
- Participation des anciens diplômés aux entretiens de sélection

L'association des étudiants du Master MPPBS vient d'être créée et a pour vocation de s'impliquer plus fortement dans la vie du master et dans l'animation du réseau des anciens diplômés.

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Nous remercions les experts du HCERES de leur évaluation et souhaiterions apporter des précisons sur deux points.

1) Le taux de diplomation

L'écart entre le nombre d'inscrits sur une année et le nombre de diplômés la même année s'explique par le fonctionnement des parcours en formation continue sur 2 ans. Les étudiants inscrits l'année N/N+1 ne sont diplômés que l'année N+1/N+2. Ainsi, le taux de réussite en M2 est compris entre 95% et 100% selon les parcours et selon les années et non pas de 72% en moyenne comme le laisse suggérer les données brutes. Par exemple, pour le MBA RH, 18 étudiants sont inscrits en février 2014, 18 étudiants sont réinscrits en septembre 2014, 18 étudiants sont diplômés en décembre 2015 : 100% de réussite. Cette analyse est vrai pour tous les parcours qui accueillent des étudiants sous le régime de la formation continue dont la scolarité est étalée sur deux ans.

2) L'année de césure

L'année de césure est pleinement intégrée au cycle de Master. Elle permet aux étudiants ayant validé leur M1 de réaliser un projet pendant un an, sous la forme d'un ou de plusieurs stages ou sous une autre forme (projet humanitaire, bénévolat, année d'études, création d'entreprises, …). Au cours de cette année de césure, les étudiants bénéficient des ressources pédagogiques du Centre d'Ingénierie Pédagogique de l'Université ainsi que de l'accompagnement du Dauphine Career Center.

GRADE DE MASTER MANAGEMENT DES TELECOMS ET DES MEDIAS

S'agissant du positionnement dans l'environnement, si de « nombreux » programmes traitent des médias et ont vocation à fournir des compétences pour y travailler, l'univers de concurrence direct du Master se concentre sur un Master à Paris II, le Celsa, un master à Paris 1 et l'ESCP. Seuls ces programmes abordent les aspects juridiques, et économiques. Aucun ne met autant l'accent que la Mention Management des systèmes d'information de Paris-Dauphine sur la transformation digitale de ces industries.
Deux collègues professeurs sont désormais associés au fonctionnement du parcours MTM et renforce l'équipe académique permanente. Un collègue intervient dans un nouveau cours dispensé en anglais intitulé « The movie industry » et le second organise le séminaire « Écosystème des médias », ouvert aux étudiants du Master et aux étudiants du Master de journalisme (IPJ).
Les taux d'insertion sont connus pour les années 2013-2015. Les chiffres pour les promotions 2016 et 2017 ne sont pas disponibles à ce jour. Les enquêtes sont réalisées directement par l'Université Paris-Dauphine via une agence indépendante et mises à disposition aux responsables de parcours dès leur disponibilité.

Sur les effectifs :

L'évolution des effectifs du Master s'explique essentiellement par un souci de maintenir un niveau d'insertion professionnel des étudiants satisfaisant dans des industries sérieusement bousculées par la transformation digitale. De fait, les postes ouverts au recrutement dans les industries des médias (presse, radio, télévision) sont plus rares dans cette période de forte restructuration des groupes médias (Canal+, SFR parmi tant d'autres). En outre, leur nature évolue et constitue un aiguillon fondamental de l'évolution du Master. Le renforcement à la rentrée 2018 du cours de Data Management est l'illustration de la prise en compte de cette transformation qui touche tous les médias qui doivent davantage valoriser leurs données pour générer des recettes. Aussi, les effectifs sont-ils régulés afin de garantir aux étudiants des débouchés dans un contexte en pleine évolution.

Sur l'internationalisation :

Depuis la rentrée trois enseignements sont dispensés en anglais (« The Movie industrie », « Marketing, Audience, Data », « Networks economy ») et accueillent des étudiants étrangers en échange à Dauphine. Le secteur des médias est un secteur particulièrement régulé en France avec des régulations spécifiques dans le cinéma, la radio, la télévision. Les étudiants doivent donc maîtriser un contexte réglementaire particulièrement complexe qui nécessite donc plusieurs enseignements sur ces sujets fondamentaux dans la mesure où ils dictent une partie des modèles d'affaires des sociétés de médias françaises et européennes. Le Master insère principalement ses étudiants sur le marché français et cherche donc à équilibrer les différents enseignements afin qu'ils s'insèrent au mieux sur le marché de l'emploi.

Sur l'évolution du master :

Actant l'accélération de la transformation numérique des médias, et l'évolution rapide des besoins des entreprises de médias, il a été décidé de constituer une mention regroupant cinq parcours sur les différents métiers du numériques. La mention Management des Télécoms & des Médias a décidé de rejoindre cette nouvelle mention afin de renforcer les enseignements liées aux compétences numériques en première année de master et de renforcer ainsi l'acquisition des compétences de base en numérique qui deviennent centrales de nombreux métiers des industries des médias : conception des offres, marketing de l'offre, gestion éditoriale des contenus, monétisation des contenus. Dans tous ces maillons de la chaîne de valeur, la numérisation opère pleinement et requiert de nouvelles compétences.

GRADE DE MASTER MANAGEMENT GENERAL

L'écart entre le nombre d'inscrits sur une année et le nombre de diplômés la même année s'explique par le fonctionnement des parcours en Formation continue (Executive MBA et Master Management Global) sur 2 ans. Les étudiants inscrits l'année N/N+1 ne sont diplômés que l'année N+1/N+2. Le taux de réussite en M2 est compris entre 95% et 100% selon les parcours et selon les années. Les étudiants étrangers n'enregistrent pas de résultats inférieurs.

Dans les parcours en M2 où des intervenants professionnels interviennent, ils assurent 30 à 50% des enseignements.

Selon la politique de l'Université, l'évaluation des formations se fait au niveau de la mention, et non des enseignements, pour les parcours en FI et FA. Pour les parcours en FC, l'évaluation est systématiquement mise en place et ce, à 3 niveaux : au niveau de chaque module, à la fin du cursus, et un an après.

Pour chaque promotion de Master 2 une enquête d'insertion professionnelle est effectuée par une agence indépendante en coordination avec le service d'insertion professionnelle de l'université. La durée moyenne d'accès au premier emploi est de deux mois pour les parcours en FI et FA, avec un taux d'insertion de 85% à 95%.

GRADE DE MASTER MANAGEMENT STRATEGIQUE ET CONSEIL

La taille des effectifs étudiants a été contrainte par nos capacités d'accueil dans le tronc commun du M1 dans le pôle "Management et Organisation". L'intégration en 2015 de la mention IRN dans le pôle M&O, toujours à effectif constant dans le M1, a mécaniquement réduit le nombre de places par parcours.
Nous avons décidé dans le cadre de notre projet de restructurer l'architecture de nos mentions. Ce projet va permettre d'élargir le nombre de places disponibles pour les parcours actuels de la mention MSC et de de répondre à la forte demande des étudiants et des entreprises.

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

évaluation et qualité
Hcéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres