

# Champ(s) de formation Économie gestion

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un champ formations. Champ(s) de formation Économie gestion. 2016, Université de Rouen. hceres-02036101

**HAL Id: hceres-02036101**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02036101>**

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.

# HCERES

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

Formations

## Rapport du champ de formation

« Economie - gestion »

Présenté par

l'Université de Rouen

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# HCERES

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

Formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Claudine Gay, présidente

---

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

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

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

## Présentation du champ

Le champ *Economie - gestion* de l'Université de Rouen doit être replacé dans le contexte de la COMUE (COMmunauté d'Universités et Etablissements) Normandie-Université. Cette dernière a été fondée en décembre 2014, dans le prolongement du PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur) interrégional créé en octobre 2011. La coordination normande des établissements membres de la COMUE poursuit notamment un objectif d'amélioration de l'attractivité de ses formations et de construction d'une offre de formation cohérente et complémentaire. Dans ce contexte, l'Université de Rouen, l'Université de Caen Basse-Normandie et l'Université du Havre ont souhaité structurer leur champ de formation de la même manière, suivant les périmètres thématiques des écoles doctorales constituées au sein de la COMUE. Néanmoins, ces trois établissements ont décidé de présenter chacun leur offre de formation de manière indépendante.

Le champ *Economie - gestion* de l'Université de Rouen regroupe une offre de formation diversifiée qui couvre un spectre large de débouchés. Au niveau licence, cette offre comprend deux mentions de licence (*Administration économique et sociale* et *Economie*), une troisième année de licence (L3) « suspendue » en *Gestion* qui n'a pas encore été intégrée à l'une des mentions de licence, et neuf licences professionnelles (LP) (*Technico-commercial ; Distribution : management et gestion de rayon ; Négociation commerciale et marchés européens ; Management d'équipes commerciales ; Marketing direct multicanal ; Management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration ; Management de projets : déploiement des systèmes de management et efficience des processus ; Assurances ; Banque*).

Au niveau master, le champ comprend deux mentions regroupant plusieurs spécialités en lien avec les besoins du territoire. La mention *Economie appliquée* comprend trois spécialités proposées sur deux ans (MEDD - *Management de l'environnement et du développement durable*, EGRF - *Economie et gestion des risques financiers* et EDT - *Economie et développement des territoires*) et une mention proposée uniquement en deuxième année de master (M2) en alternance (BGP - *Banques et gestion de patrimoine*). La mention *Management* comprend cinq spécialités à vocation professionnelle (MC - *Marketing et consommation*, MRH - *Management des ressources humaines*, PME/ESS - *Management des petites et moyennes entreprises et des entreprises sociales et solidaires*, CCA - *Comptabilité, contrôlé, audit* et AGP - *Assurances et gestion de patrimoine*) dont certaines partagent la même première année de master (M1) (MC, MRH et PME/ESS). Elle propose également des spécialités uniquement en deuxième année de master : R&C - *Recherche et conseil*, commun aux établissements normands et porté par l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Caen, et deux spécialités de double compétence : MAE - *Administration des entreprises* et MOSMS - *Management des organisations sanitaires et médico-sociales*. Le dossier champ envoyé par l'Université de Rouen ne liste pas la mention AES parmi les licences. De plus, il annonce une licence professionnelle *Gestion des ressources humaines et paie* dont le dossier n'a pas été déposé, il présente la spécialité PME/ESS comme deux spécialités différentes et omet de mentionner la spécialité AGP.

L'ensemble des mentions de licence et de master est porté par deux composantes : l'IAE de Rouen (L3 « suspendue » *Gestion* et mention de master *Management*) et l'UFR de Droit, Sciences Economiques et Gestion (deux mentions de licence et mention de *master Economie appliquée*). Les LP sont portées par plusieurs entités : les IUT de Rouen et d'Evreux, mais également par l'IAE et l'UFR de Droit, Sciences Economiques et Gestion. Une majorité des enseignants chercheurs du champ appartient à deux laboratoires : (1) le NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation), laboratoire en Sciences de Gestion normand, et (2) le CREAM (Centre de Recherche en Economie Appliquée à la Mondialisation), qui est l'équipe d'accueil en Sciences Economiques de l'Université de Rouen. En raison de la pluridisciplinarité de certaines formations relevant du champ, des enseignants-chercheurs sont membres d'un laboratoire de Droit de l'établissement, le CUREJ (Centre Universitaire Rouennais d'études juridiques).

## Synthèse de l'évaluation de formations du champ

### 1. Organisation, pertinence et lisibilité des mentions et des parcours

L'offre de formation du champ *Economie - gestion* de l'Université de Rouen est pertinente au regard des compétences transmises et des débouchés visés. Elle questionne au niveau de son architecture globale et de la lisibilité de ses parcours. Les interrogations portent globalement sur la complémentarité de l'offre de formation au niveau de la licence, l'articulation entre les niveaux licence et master, la coordination de l'offre de formation dans le

domaine de l'assurance, de la banque et de la finance, tandis que la valorisation de l'offre de formation en LP pourrait être améliorée.

L'offre de formation en licence a un caractère pluridisciplinaire, avec une spécialisation qui se veut progressive. Toutefois, la cohérence globale de cette offre n'est pas très lisible. La mention AES forme largement dans les domaines de l'Economie, de la Gestion et du Droit. En semestre 6, la spécialisation s'effectue par un choix d'options. Ce choix reste disciplinaire (choix entre trois options : *Economie*, *Gestion* ou *Droit*), ce qui interroge sur la manière dont les étudiants l'articulent avec leur projet professionnel. Et ce, d'autant plus que la licence AES ne propose pas de cours de PPP (Projet Professionnel Personnalisé). Malgré son intitulé, la mention *Economie* s'avère généraliste, délivrant des compétences en économie et en gestion. Elle propose une spécialisation en semestre 6 par le biais de trois parcours : un parcours *Marchés et politiques économiques*, un parcours original *Bilingue*, mais également un parcours *Gestion des firmes* dont la vocation n'est pas réellement explicitée. Conjointement à ces deux mentions, la troisième année unique de licence *Gestion*, proposée par la composante IAE, est sélective et destinée principalement à la poursuite d'études dans le master *Management*. Les trois parcours que cette L3 propose sont fléchés en fonction des spécialités du master mentionné. Il s'agit du parcours *Gestion des assurances* pour intégrer la spécialisation M1 et M2 *Assurance et gestion de patrimoine*, du parcours *Comptabilité finance* pour la spécialisation M1 et M2 *Comptabilité, contrôle, audit* et du parcours *Management* pour la spécialisation M1 *Sciences du management* qui conduit aux cinq autres spécialités de M2 de la mention. Pour ces différentes raisons, la complémentarité réellement apportée par les deux mentions et la L3 suspendue n'apparaît pas clairement et n'est pas très lisible. En outre, les parcours en management intégrés dès la L3 *Gestion* conduit les étudiants à faire assez tôt des choix de spécialisation. Ce qui questionne la capacité des étudiants à se pré-professionnaliser si tôt. Ce point paraît d'autant plus faible que les maquettes de Licence proposent peu d'accompagnement au PPP.

L'offre de formation en LP est riche. Hormis la LP en management de projet, toutes forment dans le domaine commercial appliqué à différents secteurs : des technico-commerciaux pour l'industrie, des managers de rayon pour les enseignes de distribution, des collaborateurs dans le domaine de la négociation commerciale sur les marchés européens, des responsables commerciaux dans différents secteurs, dont l'agriculture, des collaborateurs d'agents généraux et d'entreprises de courtage avec une dimension technique et commerciale, des technico-commerciaux sur le marché des particuliers dans le secteur bancaire, ou encore des professionnels capables de prospecter de nouveaux clients et de fidéliser la clientèle et, enfin, des assistants de direction capables de gérer les aspects opérationnels, commerciaux, organisationnels des hôtels ou des restaurants. On peut regretter que cette force ne soit pas plus lisible et valorisée. Ceci s'explique probablement par le portage des LP par de nombreuses composantes, bien souvent en coopération avec d'autres partenaires, et par une absence de coordination, au niveau de l'Université, de l'offre en matière de LP.

Le niveau master permet d'accueillir plus de 600 étudiants et couvre un spectre large. Il est organisé en deux mentions qui se distinguent dans leurs objectifs - excepté pour les spécialités liées au domaine de la finance, banque et assurance - et dans leurs modes de pilotage. La mention *Economie appliquée* correspond à la demande locale des entreprises. Cette mention est en lien avec le milieu économique, que ce soit en matière environnementale, financière ou de développement économique. La spécialité BGP *Banque, gestion de patrimoine* est ouverte en alternance en deuxième année en partenariat avec le CFPB (Centre de Formation pour la Profession Bancaire). Hormis cette dernière spécialité, dont l'architecture est propre, la mention fait des efforts de mutualisation. La structure de la mention *Economie appliquée* repose sur des enseignements communs, en première et deuxième année, et des enseignements différenciés selon les spécialités. On peut se questionner sur l'utilité de différencier les parcours recherche et professionnel en deuxième année des parcours MEDD, EDT et EGRF, puisque les enseignements ne se distinguent que par les modalités du mémoire. Dans le périmètre de l'Université de Rouen, la lisibilité générale de la mention pourrait être améliorée en distinguant les deux principaux champs de compétence. MEDD et EDT relèvent de l'économie appliquée au sens strict. EGRF et BGP forment spécifiquement dans le domaine de la banque et de la finance. Dans le périmètre régional, il convient de noter quelques proximités des parcours MEDD et EDT avec la spécialité *Analyse de projets et évaluation des politiques publiques* de l'Université du Havre.

La mention *Management* prépare à des emplois de cadre variés, en délivrant des compétences transversales et spécifiques, saisissant les opportunités offertes par le territoire du développement d'emplois dans le domaine tertiaire. Les spécialités de la mention s'inscrivent dans la continuité de DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) anciens et correspondent à un besoin économique fort et une demande locale. Certaines spécialisations sont marquées par une concurrence dans des écoles de commerce de la région ou à l'IAE de Caen : conséquente en MC, moyenne en MRH ou en CCA, et quasi inexistante en PME/ESS et MOSMS. Dans tous les cas, l'importance des débouchés ne remet pas en question la pertinence de l'offre. En revanche, la lisibilité des spécialités de la mention et les parcours qui y conduisent n'est pas totalement assurée. La spécificité de la mention *Management* est d'être principalement intégrée dans une filière qui commence dès la L3 *Gestion*. Ceci est particulièrement vrai pour les spécialités AGP et CCA dont la première année est composée respectivement de 73 et 79 % d'étudiants issus des

parcours gestion des assurances et comptabilité finance de la L3 de gestion. Ceci est un peu moins vrai pour le M1 *Sciences du management* (qui conduit aux cinq autres spécialités de M2) qui intègre une part plus importante d'étudiants issus de L3 AES et *Economie*. De manière globale, on peut regretter que le recrutement de la mention *Management* ne soit pas plus diversifié, sachant que cette formation couvre de larges pans des sciences de gestion. A cet égard, le dossier de la mention *Management* présente quelques contradictions au regard des pré-requis nécessaires pour intégrer le master. Par exemple, certains passages suggérant une ouverture directe à l'ensemble des étudiants issus des mentions de licence AES et *Economie* et d'autres passages suggérant un accès prioritaire des étudiants issus de L3 de gestion et déplorant les lacunes des autres étudiants). La co-existence de différentes architectures (un M1 puis un M2 spécifique pour chacune des spécialités AGP et CCA et un M1 commun pour les autres spécialités) n'est pas forcément très lisible pour les usagers, ce dont témoigne la complexité du schéma récapitulant l'offre dans le dossier dédié à la mention.

Les étudiants des mentions de licence AES et *Economie* ont accès à tous les parcours du master d'économie et de management. Toutefois, il est difficile de faire la part des choses entre les parcours théoriques et les trajectoires réelles des étudiants. Ceci pose, certes, la question de l'accessibilité en M1, mais ceci ne doit pas se passer d'une réflexion sur le niveau des étudiants à l'issue des licences mentionnées. Seul un suivi de cohorte permettrait de mieux analyser ces écarts, tandis que les mesures à mettre en œuvre pour les combler ne peuvent se discuter qu'entre composantes.

De manière générale, on remarque qu'il existe, au niveau du champ, une offre de formation dispersée dans le domaine de la banque, assurance et gestion de patrimoine : l'UFR de Droit, Economie, Gestion porte la licence professionnelle *Assurances*, les parcours de master *Banques et gestion de patrimoine* et EGRF *Economie et gestion des risques financiers*, l'IUT porte la licence professionnelle *Banque*, l'IAE porte le parcours *Assurance* de la L3 suspendue et le parcours AGP. Une coordination de l'offre dans le domaine, *a minima* sur l'Université de Rouen, semble nécessaire pour lui assurer une plus grande lisibilité, sachant que la coopération entre les parcours AGP et BGP est évoquée mais non explicitée. La lisibilité de cette filière devrait se faire en tenant compte de l'objectif d'insertion professionnelle immédiate des LP. Le choix de dépôt séparé des dossiers champs implique une évaluation indépendante du champ *Economie - gestion* de chaque université du site et se traduit, pour le moment, par une absence de lisibilité régionale de l'offre de formation dans le domaine.

## 2. Cohérence du projet pédagogique avec les objectifs scientifiques et professionnels

Les contenus des cursus sont bien adaptés aux objectifs d'insertion professionnelle pour les LP et les masters. Deux LP interrogent toutefois sur la correspondance entre leur intitulé et le contenu du cursus : la LP *Marketing direct multicanal* (dont la dimension multicanal (utilisant plusieurs canaux : emailing, mailing, faxing, phoning), du marketing reste insuffisamment approfondie dans les enseignements) et la LP *Management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration* (en raison de la faiblesse des enseignements et des emplois occupés dans le domaine de la restauration). En licence, c'est la poursuite d'études qui est prioritairement visée, ce qui ne devrait pas empêcher de mentionner plus explicitement les débouchés accessibles pour les étudiants souhaitant aller le plus rapidement possible à l'emploi. La formation pluridisciplinaire proposée par les licences permettrait de satisfaire cet objectif, notamment si la lisibilité des parcours est améliorée.

Pour satisfaire ces objectifs, le dossier champ montre que l'Université de Rouen a mis récemment en œuvre une stratégie dans le domaine de l'orientation, de la professionnalisation et du développement de l'international. Cette stratégie est organisée par des services centraux et par la mise en place d'outils de pilotage semblant structurants. L'impact de cette stratégie volontariste sur les formations du champ *Economie - gestion* ne se reflète pas encore dans les dossiers des formations, sachant que certains dispositifs ont été mis en place très récemment.

Le dossier champ souligne la mise en place d'une orientation progressive au niveau de l'Université de Rouen, tout au long de la formation depuis l'admission Post Bac à la L3, grâce à l'action de la Mission Information Orientation et la mise en place récente d'un dispositif « Modulo Réorientation ». Dans le champ de l'économie et de la gestion, la part importante des décrocheurs et le taux de réussite ne permet pas de constater un impact fort de ces dispositifs. Le manque de lisibilité des parcours, souligné dans la section précédente, ne favorise pas l'accompagnement d'une orientation active. On souligne également l'absence, dans les maquettes du dossier champ, de dispositif encadré pour accompagner les étudiants dans leur orientation. Ainsi, il n'y a pas de cours de type PPP en licence AES. De plus, un seul cours de Projet Professionnel de l'Etudiant (PPE) est proposé en licence *Economie*, uniquement au premier semestre de la première année. Au niveau de l'aide à la réussite, la fin du plan réussite licence s'est traduite, faute de moyens, par la disparition regrettable de certains dispositifs dans les deux mentions de licence. Jusqu'en 2013, un système de tutorat permettait, par exemple, d'assurer non seulement un soutien disciplinaire mais également un accompagnement personnalisé plus global de l'étudiant(e).

Sur la question de la professionnalisation, le dossier champ fait état d'une politique volontaire de développement des stages de l'université. Pourtant, il n'y a pas de stage prévu dans la mention *Economie* de la licence et il reste optionnel dans la mention AES. Le BAIP (Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle) peut accompagner les responsables pédagogiques dans la mise en place de modules d'aide à l'insertion professionnelle (PPP, modules de recherche de stage et d'emploi et mise en place du Portefeuille d'Expériences et de Compétences). Cet appui se traduit par l'organisation d'ateliers, d'entretiens individuels, de journées métiers et autres sessions en partenariat avec Pole emploi et l'APEC, mais aussi par la formation des enseignants et de l'ingénierie pédagogique. Cet appui très intéressant est étonnamment peu cité dans les dossiers des formations. Le dossier champ signale également une politique commune concernant les projets tutorés (au-delà des LP dans lesquelles le projet tuteuré est obligatoire) qui semble très intéressante mais pas encore véritablement généralisée. En mention AES de la licence, ces projets tutorés pourraient constituer un premier contact avec le monde économique. Dans la même veine, on souligne l'intérêt de la mise en place d'une démarche de valorisation des compétences par le biais du Portefeuille d'Expérience et de Compétences (PEC), qui mériterait une montée en puissance et une mise en place généralisée.

En ce qui concerne les relations avec le monde socio-économique, on souligne un investissement assez fort de réseaux professionnels multiples, en particulier dans les différentes spécialités du master *Management*. De manière générale, de nombreux professionnels en activité interviennent directement dans le cadre des formations mais aussi dans les conseils de perfectionnement. Cela doit rester un point de vigilance lorsque les intervenants ne sont pas des professionnels du cœur de métier, mais plutôt des professionnels de la formation. Dans les deux mentions de licence, les intervenants issus du milieu professionnel proviennent insuffisamment du monde de l'entreprise. Le principal vecteur de professionnalisation de l'offre de formation en Economie et Gestion de l'Université de Rouen est l'alternance dans laquelle l'université est particulièrement performante. On compte en effet environ 15 spécialités en alternance. Sur les 9 LP du champ, 7 sont proposées en alternance, en contrat de professionnalisation et en apprentissage. Le parcours *Gestion des assurances* de la L3 *Management* s'effectue également tout en contrat de professionnalisation, ainsi que la spécialisation AGP du master. Au niveau du M2, les spécialités PME/ESS, MRH et CCA du master *Management* peuvent s'effectuer en contrat de professionnalisation. C'est également le cas au niveau du M2 BGP de la mention *Economie appliquée*. L'université bénéficiant de l'appui d'un CFA universitaire (créé en 1994), il est étonnant que la majorité des formations en alternance le soient en contrat de professionnalisation.

Concernant l'adossement à la recherche, il n'y a pas de sensibilisation apparente à la recherche en licence. En master, les deux mentions ont deux politiques différentes qui présentent des intérêts et des risques différents. Alors qu'en *Economie appliquée*, les trois principales spécialités MEDD, EGRF et EDT proposent un parcours recherche, en *Management* le parcours de deuxième année de recherche est porté par l'Université de Caen Basse-Normandie. Dans le premier cas, le faible nombre d'étudiants questionne sur le fait de diviser la promotion en deux. Dans le second cas, la création d'une spécialité recherche déconnectée des autres spécialités présente des risques en matière de transfert de la recherche vers la formation. Dans les deux cas, c'est essentiellement au travers des enseignements que l'équipe des enseignants-chercheurs est réputée transférer les résultats de la recherche, mais également au travers de cours de méthodologie scientifique et de la rédaction des rapports de stage ou de mémoire de la part des étudiants. Une formation plus explicitement pour la recherche et par la recherche serait souhaitable.

Le développement de l'international n'est pas le principal axe stratégique de la politique de l'Université de Rouen. On souligne une croissance de la mobilité en master ; le dossier champ mentionnant un appui aux équipes pédagogiques pour son organisation (« kits » de départ linguistique, organisation de la mobilité au niveau de l'université, semaine internationale de promotion de la mobilité, etc.). Enfin, il existe une politique de développement de l'apprentissage des langues se traduisant par un minimum d'heures de formation en langues et de crédits ECTS par semestre et par le développement de la préparation aux certifications comme le CLES. On souligne de nombreuses conventions *Erasmus* dans la mention de master *Management*, de nombreuses spécialités ouvertes aux programmes *Erasmus mundus*, la délocalisation au Vietnam de la LP *Banque* et l'existence d'un parcours de licence *Economie* dispensé entièrement en anglais.

En ce qui concerne le numérique, la politique est offensive au niveau de l'université, mais difficile à évaluer sur le champ. Ainsi, le dossier mentionne le développement d'équipements performants au niveau numérique et la création récente d'un service dédié aux usagers du Numérique, avec la perspective de développement de SPOC (*small private online course*). On note également une politique originale en faveur des outils libres et des actions pour combler la fracture numérique.

### 3. Recrutement, effectifs et résultats en matière d'insertion et de poursuite d'études.

Globalement, dans l'ensemble des formations du champ *Economie - gestion* de l'Université de Rouen, on ne note pas de mention qui présente des risques pour des questions liées à leur attractivité. La mention AES de la licence a vu ses effectifs globaux augmenter de 12 % depuis 2011 et compte plus de 800 inscrits sur trois ans. Le taux de

réussite en première année demeure toutefois très faible, autour de 27 % des inscrits (et 30 % des présents), ce qui pose un vrai problème. La mention de la licence *Economie* voit ses effectifs stabilisés et compte plus de 450 inscrits sur trois ans. Le taux de réussite est supérieur à celui de l'AES (38 % des inscrits et 45 % des présents). Il est conforme à ce qu'on observe en moyenne au niveau national. Dans les deux cas, le taux de réussite s'améliore en deuxième et troisième année (plus de 60 % en moyenne en L3). Il est regrettable de ne pas disposer de données de cohortes qui pourraient nous permettre d'étudier le taux de réussite en licence sur quatre années. A l'issue de ces deux mentions, l'intégration en master est très satisfaisante au regard des objectifs de poursuite d'étude. La troisième année de licence de *Gestion* est très attractive, étant sélective sa progression est limitée (+25 % entre 2011 et 2014). C'est son parcours *Management* qui connaît la plus grosse augmentation d'effectif. Toutes les LP sont dynamiques, avec des effectifs stables ou en progression. Si la LP *Banque* perd quelques alternants dans son parcours *Commercialisation de services bancaires et financiers*, la délocalisation de ce parcours au Vietnam et le développement du parcours *Gestion de patrimoine des particuliers* permet d'équilibrer cette évolution. De manière générale, on regrette le faible nombre d'étudiants issus de deuxième année de Licence dans les LP. Celles-ci se destinent majoritairement aux BTS et DUT. Dans certaines LP, les BTS représentent plus de 60 % des étudiants inscrits. En Master, les effectifs sont également à la hausse. Dans la mention *Economie Appliquée*, l'augmentation est de + 122 % en M1 et de + 78 % en M2 depuis 2010, mais avec de fortes disparités entre les spécialisations, tandis que le taux de réussite, disponible uniquement pour 2015, est faible pour le M1 (37 % en moyenne) et dans une moindre mesure dans le M2 (72 %). Cela indique la nécessité de penser des procédures de soutien et de sélection plus adaptées dans ce master. La mention *Management* voit ses effectifs stabilisés, mais ceci de manière volontaire (taux de sélectivité d'environ 17 %). Le taux d'échec est très faible en M2 (6,5 % en moyenne). En revanche, la part des étudiants de M1 non admis en M2 est bien plus forte (en moyenne 45 %).

A tous les niveaux, on regrette d'avoir si peu d'informations sur les diplômes d'origine des étudiants admis en formation. Cela permettrait d'analyser les statistiques d'échecs et d'abandon. De manière générale, cela permettrait de connaître les trajectoires réelles des étudiants de l'Université de Rouen ; celles-ci ne semblant pas être véritablement analysées. Au niveau de la licence, on regrette l'absence d'informations précises sur le devenir des étudiants intégrant un master. Ceci est particulièrement vrai pour la spécialisation *Gestion des firmes* de la licence *Economie*, dont on ne sait pas si elle permet d'intégrer des masters de management.

Concernant l'insertion professionnelle des masters et des LP, on souligne également le manque important d'informations ; le taux des répondants étant globalement insuffisants sur l'ensemble des formations du champ (mise à part la LP *Management des équipes commerciales* qui bénéficie d'un taux de répondant à l'enquête interne de 95 %). Sur la base des informations fournies, les taux d'insertion des LP sont plutôt satisfaisants, de plus de 70 %. On note tout particulièrement la performance de la LP *Distribution - management et gestion de rayon* (80 % d'insertion dont 60 % de managers), de la LP *Management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration* (86 % d'insertion dont 20 % en statut cadre) et la LP *Banque* (taux d'insertion de 90 %). A ce titre, on peut alerter la LP en management de projet dont la poursuite d'étude a tendance à augmenter fortement, la LP *Technico- commerciale* et la LP *Négociation commerciale et marchés européens* dont la poursuite d'étude est d'environ 30 %.

#### 4. Pilotage des formations et points forts et points faibles

Le champ *Economie - gestion* de l'Université de Rouen a fait l'objet d'une autoévaluation de la part de l'ensemble de l'offre de formation, dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité. L'Université de Rouen a introduit dans ses statuts une « commission d'optimisation et de suivi des maquettes d'enseignement » (COSME) qui donne ses avis sur les maquettes, selon une méthodologie validée par le Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire de l'établissement. Sur une période de plusieurs mois, cette commission a supervisé le travail d'autoévaluation effectuée par un groupe de travail animé par un enseignant chercheur du champ et ceci à partir de l'analyse de l'ensemble des dossiers des formations du champ. Chaque mention a été évaluée par deux rapporteurs, dont un extérieur au champ. De manière générale, on note donc une structuration par l'Université, avec une émergence de règles communes, favorable à une meilleure lisibilité pour les étudiants (règles commune de fonctionnement des conseils de perfectionnement, mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des enseignements etc.). Le champ *Economie - gestion* bénéficie également des services d'un CFA (Centre de Formation des Apprentis) d'Université, créé en 1994. Ce CFA comprend un coordinateur et trois assistantes. Il accompagne les apprentis et les entreprises, mais organise aussi des comités de pilotage pour les formations en apprentissage. Les données sont produites par l'Observatoire de la Vie Etudiante, des Formations et de l'Insertion Professionnelle (OVEFIP) : les effectifs, les taux de réussite et de présence aux examens de la dernière promotion diplômée, les évaluations des formations, des enseignements et des stages menés auprès des étudiants et les enquêtes d'insertion réalisées chaque année. Malgré des taux de retours qui semblent satisfaisants au niveau de l'Université, les taux de retours des enquêtes d'insertion ne sont pas à la hauteur dans le champ *Economie - gestion*. C'est la raison pour laquelle certaines composantes, comme l'IAE, ont mis en place des enquêtes internes et ponctuelles.



L'une des spécificités de l'offre de formation en LP du champ est d'être majoritairement portée avec des partenaires normands externes : sur les neuf LP, on en compte cinq en partenariat avec des lycées et autres structures de la région. Cela témoigne d'une politique intéressante de développement de formations dans des villes de taille moyenne de la région (Dieppe, Elbeuf, Louviers etc.). Dans chaque cas, la demande est présente, les lycées sont impliqués, et les taux d'insertion sont plutôt bons. Une vigilance est à apporter, dans certains cas, dans l'équilibre du pilotage et dans la vocation de la LP qui peut être marquée par un manque de diversification des publics. C'est le cas de la LP *Marketing direct multicanal* dont le contenu peut apparaître comme un peu redondant avec certains BTS et dont les enjeux du partenariat sont insuffisamment explicités. C'est aussi le cas de la LP *Négociation commerciale et marchés européen* dont le partenariat avec le Lycée est peu explicité. Dans le cas du parcours *Organisations agricoles* de la mention *Management d'équipes commerciales* en partenariat avec une MFR (Maison Familiale et Rurale), on ne manque pas de souligner la pertinence du partenariat, mais on alerte contre le risque d'une perte de maîtrise du pilotage de la formation. En effet, le recrutement des étudiants de ce parcours est totalement pris en charge par la MFR. Dans le cas du parcours de la LP *Banque* délocalisé au Vietnam, on regrette le manque d'information sur le recrutement des candidats, les modalités des enseignements et des chargés de cours sur place, ce qui ne permet pas de juger de la qualité de cette délocalisation.

#### Points forts :

- Offre de formation en lien avec son contexte socio-économique.
- Offre de formation pertinente en LP qui irrigue le territoire en partenariat avec des lycées et partenaires locaux.
- Offre cohérente en master au travers de nombreuses spécialités organisées dans deux mentions.
- Offre de formation de qualité en master couvrant notamment de larges pans de la gestion.
- Volonté de pilotage global clairement affirmée au niveau de l'Université.

#### Points faibles :

- Taux de réussite globalement faibles notamment en premières années de licence.
- Manque de lisibilité de la complémentarité réellement offerte dans l'offre de formation en licence.
- Manque de lisibilité des parcours, notamment de l'articulation entre le niveau licence et master.
- Manque de diversification des publics accueillis en termes d'origine de diplôme, à la fois en LP (provenance majoritaire de BTS et DUT) et dans certaines spécialités du master *Management*.
- Manque de coordination de l'offre de formation en LP et en général dans le domaine de la banque, finance et assurance.

#### Recommandations :

- Organiser un échange entre les acteurs de l'offre de formation en licence, afin soit d'en déterminer la complémentarité, soit d'en déterminer les points de convergence et rapprochements possibles.
- Penser une architecture générale de l'offre de formation (progressivité de la spécialisation, stages obligatoires et optionnels, projets tuteurés, etc.) pour assurer une plus grande lisibilité et une mobilité plus forte entre les parcours aux différents niveaux.
- Développer de nouveau des actions en faveur de la réussite aux premiers niveaux de licence, renforcer l'enseignement en PPP et mieux intégrer l'accompagnement à l'orientation active dans le cursus.

## Avis global du comité d'experts

Pour ce qui concerne le champ *Economie - gestion*, il n'y a pas encore de coordination régionale du champ, en l'absence d'organisation spécifique à ce niveau, compte tenu d'une mise en place récente des champs et de la COMUE. La première étape a consisté dans le découpage de l'offre de formation selon les périmètres de l'école doctorale, ce qui présente des avantages et des inconvénients. Le principal d'entre eux est de ne pas refléter la pluridisciplinarité de l'offre de formation offerte dans la mention AES et de manière générale celle portée par la composante Droit, Economie, Gestion. On note toutefois une volonté de coopération entre les établissements normands au niveau de la recherche, notamment au niveau doctoral et du côté de la spécialité *Recherche et conseil* (RC) de la mention *Management* du master, confiée à l'Université de Caen Basse-Normandie.

Si on souligne une volonté d'établissement claire, avec une politique affirmée, des axes stratégiques clairs et des outils de mise en œuvre pour ce qui est de la professionnalisation, de l'orientation, du développement de l'international et du numérique, il est difficile en percevoir d'ores et déjà l'inscription spécifique au niveau du champ. Le pilotage des formations apparaît éclaté entre les composantes. Cela se traduit par un manque de lisibilité. Par exemple, la complémentarité de l'offre de formation au niveau de la licence est trop difficile à saisir, et l'articulation entre la licence et le master pose problème. Cela s'explique probablement en raison d'un manque d'architecture commune ou de coordination entre les composantes qui portent (pourtant solidement) cette offre de formation. De manière générale, l'offre de formation en économie et gestion de l'Université de Rouen s'inscrit bien dans l'environnement professionnel de cet établissement. Les forces de cette offre mériteraient d'être plus valorisées, notamment en LP. De même, l'articulation entre l'enseignement et la recherche pourrait être explicitée.

# Observations de l'établissement

**PRESIDENCE**

Mont Saint Aignan, le 20 mars 2016.

Le Président

Affaire suivie par :  
Sabine Ménager

à

☎ 02.35.14.68.20

Monsieur le Président du HCERES

✉ [sabine.menager@univ-rouen.fr](mailto:sabine.menager@univ-rouen.fr)

**Objet : observations relatives aux rapports d'expertise des dossiers champs et formations de l'Université de Rouen**

Monsieur,

Les équipes pédagogiques de l'Université de Rouen et moi-même remercions les experts de l'HCERES pour leur évaluation de notre offre de formation qui permettra sans nul doute d'améliorer la lisibilité et le suivi de celle-ci. D'ores et déjà, les équipes pédagogiques tiennent compte des recommandations formulées dans la construction de l'offre de formation 2017-2021.

Je souhaite toutefois attirer votre attention sur certains retours des experts qui font état de « résultats d'enquête d'insertion lacunaires » ou « d'absence d'enquêtes qualitatives (employabilité) » dans les dossiers d'auto-évaluation.

L'Université tient à moduler ce propos. En effet, au-delà des enquêtes ministérielles réalisées à 30 mois, l'Observatoire de la Vie Etudiante, des Formations et de l'Insertion Professionnelle (OVEFIP) mène chaque année des enquêtes d'insertions auprès des diplômés de licences professionnelle et de masters 18 mois après l'obtention de leur diplôme.

Ces enquêtes ont pour objectif de suivre l'insertion de l'ensemble des diplômés aussi bien quantitativement (taux d'emploi, taux de poursuite d'étude, ...) que qualitativement (emploi occupé, adéquation emploi / formation, salaire, taux de cadre, ...). L'ensemble des résultats étant publié chaque mention chaque année sur le site de l'université : <http://formation-ve.univ-rouen.fr/les-enquetes-d-insertion-et-de-devenir-278372.kjsp>

Les taux de réponses moyens de 75% pour les Licences professionnelles et de 73% pour les Master rendent ces enquêtes significatives et exploitables par les équipes pédagogiques. C'est certainement à ce niveau que se situent les principaux axes d'amélioration. En effet, certains conseils de perfectionnement mis en place trop récemment ne se sont pas encore totalement appropriés la richesse de ces enquêtes. Cette appropriation devra être renforcée.

Un autre écueil concerne les enquêtes licence. Jusqu'à présent, l'OVEFIP enquête les diplômés et les non diplômés de licence 30 mois après leur sortie de l'établissement, ces enquêtes ne sont réalisées que tous les deux ans et les étudiants à distance ne sont pas concernés. Au cours de l'autoévaluation, nous avons pris conscience que le rythme et le périmètre de ces enquêtes ne sont plus adaptés. Par conséquent, il a été décidé de conduire chaque année une enquête de devenir auprès des diplômés 18 mois après l'obtention



de la licence en appliquant la même méthodologie que celle utilisée dans les enquêtes de suivi des diplômés de licence professionnelle et de master.

Enfin je souhaite attirer votre attention sur le fait que les établissements cohabilités n'ont pas été renseignés dans les rubriques prévues à cet effet des rapports HCERES.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

Le Président,

Cafer ÖZKUL