



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Audit et contrôle de gestion des petites et moyennes organisations

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Audit et contrôle de gestion des petites et moyennes organisations. 2013, Université Paris 13. hceres-02038223

**HAL Id: hceres-02038223**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02038223v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation de la licence professionnelle



Audit et contrôle de gestion des petites et  
moyennes organisations

de l'Université Paris 13 - Paris-Nord

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



## Evaluation des diplômes Licences Professionnelles – Vague D

Académie : Créteil

Établissement déposant : Université Paris 13 - Paris-Nord

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Spécialité : Audit et contrôle de gestion des petites et moyennes organisations

Dénomination nationale : SP5-Management des organisations

Demande n° S3LP140006803

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) : L'IUT de Bobigny et à l'international (4 délocalisations) au Maroc : IFIAG à Casablanca et Rabat ; ESMA à Marrakech ; Institut Galien à Agadir
- Délocalisation(s) : La formation est délocalisée au Maroc pour des publics inscrits en formation continue
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /
- Convention(s) avec le monde professionnel : /
- Secteur professionnel demandé : SP5-Echange et gestion

## Présentation de la spécialité

La licence professionnelle *Audit et contrôle de gestion des petites et moyennes organisations* a été créée en septembre 2005 par l'IUT de Bobigny. Elle accueille des étudiants en formation initiale et en formation par apprentissage sur le site de Bobigny. Ces deux publics sont répartis dans deux groupes de formation distincts. Des possibilités de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont également proposées. Cette formation fait l'objet de quatre délocalisations au Maroc.

La licence professionnelle se positionne dans le domaine de l'analyse de gestion et vise à former de futurs collaborateurs de PME aptes à occuper des postes d'assistant au contrôle de gestion. Les compétences visées concernent l'audit et le contrôle de gestion (calcul de coûts et analyse, prévision, budgétisation et contrôle). L'existence de formations analogues sur un plan régional ou national n'est pas précisée dans le dossier.

La formation se décompose en unités d'enseignement (UE) fondamentales, transversales et professionnelles.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette licence proposée sur le site de Bobigny est attractive (plus de 500 candidats chaque année), en particulier pour les étudiants de la région. Les effectifs du cursus de formation par apprentissage, sont relativement stables. Le dossier reste néanmoins imprécis sur plusieurs points importants, en particulier sur le positionnement de la formation par rapport aux besoins du secteur professionnel dans la région, l'organisation de la formation par apprentissage et la pertinence par rapport aux modalités liées aux délocalisations.

En outre, au regard des taux d'insertion/poursuites d'études mais également des objectifs associés à la formation (tels qu'ils sont présentés dans le dossier et sur le site internet de l'IUT de Bobigny), il est permis de s'interroger sur la nature de la formation proposée : s'agit-il d'une Licence 3 générale de type *Comptabilité, contrôle, audit* ou d'une licence à caractère véritablement professionnalisant ?

Si l'intitulé de la formation fait référence à un ciblage sur les PME, cette spécificité n'est pas explicitée : dans quelle mesure ce contexte de PME appelle-t-il des compétences et connaissances spécifiques ? Ceci se traduit par un contenu de formation en phase avec les objectifs métiers liés à l'audit et au contrôle ; en revanche, une seule unité d'enseignement (UE professionnelle en semestre 2) traite du contexte spécifique des PME. L'offre proposée apparaît au final assez généraliste. Elle se décompose en UE, réduites généralement à un seul module au libellé relativement générique. La répartition cours magistraux/travaux dirigés ou contrôle continu/contrôle terminal n'est pas précisée. La répartition des volumes horaires comme des crédits européens (ECTS) est déséquilibrée entre UE. La clé de répartition des ECTS et coefficients mériterait d'être précisée, car en l'état, le cœur de compétences associé à la spécialité semble insuffisamment représenté. Le stage de 12 semaines est affecté d'un coefficient 2, au même titre que le projet ; ce qui semble faible pour une licence professionnelle, comparativement par exemple, à l'UEP *Audit opérationnel et contrôle de gestion appliqué* affectée d'un coefficient 6. Le projet tuteuré offre la possibilité aux étudiants d'appréhender leur futur métier. Une véritable politique d'encadrement des stages est mise en place. Il est regrettable que la nature des stages et le type de structures d'accueil ne soient pas précisés.

Des enquêtes nationales et locales sont mises en œuvre (Observatoire de la Vie Etudiante et IUT de Bobigny à six mois et 18 mois). Le taux de réponse de l'enquête à six mois, menée par l'IUT, est tout-à-fait satisfaisant (entre 86 % et 100 % de répondants). Ces taux sont moins bons pour l'enquête nationale. Le taux d'insertion est problématique pour une licence professionnelle ; il diminue chaque année (61 % en 2009, 43 % en 2011 selon l'enquête à six mois de l'IUT). La même tendance est observable sur la base des enquêtes nationales. En corollaire, une part non négligeable de diplômés fait le choix de la poursuite d'études (environ 40 % chaque année) et ce, quel que soit leur cursus (formation initiale ou par apprentissage). Ces poursuites d'études ont lieu pour 50 % à 60 % à l'Université Paris 13, essentiellement dans la filière *Comptabilité, contrôle, audit (CCA)*. Ces résultats inquiétants n'ont pas suscité d'évolution. En ce qui concerne l'insertion, la nature des postes et fonctions occupées par les diplômés est en phase avec le contenu de la formation. Le positionnement spécifique sur le champ de la PME semble en revanche beaucoup moins évident, les diplômés s'insérant tant en grande entreprise qu'en PME ; ce qui relance la question du positionnement de la formation.

32 % du volume horaire total (hors PAST- Personnel Associé Sciences et Techniques) sont assurés par cinq professionnels extérieurs. Trois de ces professionnels travaillent dans des structures directement en phase avec le domaine de professionnalisation de la licence (gestion, expertise et consulting en comptabilité-contrôle), moins avec la spécificité PME. Il est difficile de juger de l'adéquation des domaines d'expertise de ces professionnels avec les enseignements pris en charge dans le diplôme car le dossier d'habilitation ne précise pas ce point. Aucun partenariat professionnel ne semble formalisé pour cette formation, bien qu'un partenariat avec le cabinet Ernst and Young soit évoqué, tout comme avec le Centre de Formation d'Apprentis, CFA Sup2000 ; néanmoins rien ne précise le degré de formalisation, la nature et l'étendue de ces partenariats.

Il est regrettable que le dossier n'apporte aucune précision relative aux délocalisations, en particulier sur les modalités de sélection, le fonctionnement du diplôme ou la composition de l'équipe pédagogique (part des enseignements assurés par des intervenants français ?). Ces délocalisations représentaient pourtant 124 inscrits en 2010/2011.

Pour le site de Bobigny, l'équipe enseignante est assez diversifiée en ce qui concerne les profils (enseignants-chercheurs/enseignants du second degré/professionnels extérieurs), mais fait preuve de peu d'ouverture puisque seulement deux intervenants enseignants sont extérieurs à l'établissement et qu'aucun ne provient d'autres composantes de l'Université Paris 13.

Le responsable pédagogique est un professeur certifié du département *Gestion des entreprises et des administrations (GEA)* de Bobigny, également chef de département. Il est difficile d'en cerner le rôle. Il semble que la licence professionnelle ne fasse pas l'objet d'un pilotage spécifique et soit totalement intégrée au pilotage du département. Sont évoquées des réunions pédagogiques trimestrielles mais leur contenu n'est pas précisé. De la même façon, sont mentionnés des conseils de perfectionnement mais sans précision ni sur leur composition, ni sur leur objet ou sur les actions en résultant. Le taux de réussite, en déclin pour les trois dernières promotions (passant de 89 % à 75 %) mériterait pourtant réflexion. Ce taux est inversement proportionnel à l'évolution des effectifs. En ce qui concerne des liens avec d'autres UFR de l'Université Paris 13, ils sont visibles uniquement dans le cadre des poursuites d'études, en particulier avec le master *CCA*.

- Points forts :
  - La mixité des régimes de formation : initiale, continue, par apprentissage.
  - Une attractivité forte et un taux de sélection relativement élevé sur le site de Bobigny.
  - Une organisation rigoureuse en matière de suivi des stages.
  - Le bon équilibre des profils d'intervenants : professeurs agrégés, maître de conférences, professionnels.
  
- Points faibles :
  - La dimension professionnalisante de la formation discutable, le taux de poursuites d'études étant très élevé et les partenariats avec le milieu professionnel non formalisés.
  - Quatre groupes en formation délocalisés (environ 2/3 des effectifs en 2009/2010) pour lesquels aucune information n'est apportée.
  - L'articulation du contenu pédagogique ainsi que le principe de compensation peu lisible et cohérent ; la part accordée au stage et au projet est excessivement réduite dans ce principe.
  - Le pilotage de la formation indifférencié de celui du département *GEA*, l'absence de conseil de perfectionnement étant regrettable.
  - La spécialité de la formation, axée spécifiquement sur les PME, semble discutable.
  - La faible ouverture de l'équipe enseignante ; elle est totalement restreinte aux enseignants du département *GEA*.

## Recommandations pour l'établissement

Il est conseillé d'affirmer le caractère professionnalisant de la formation en :

- limitant le nombre de poursuites d'études *via* l'activation de différents leviers : sensibiliser les responsables pédagogiques du master 1 *CCA*, convenir d'une liste d'excellence et développer la formation continue sur le site de Bobigny.
- renforçant l'implication du milieu professionnel, notamment en formalisant les partenariats et en associant des représentants au pilotage de la formation.
- affectant au stage et au projet des coefficients et ECTS reflétant leur importance.

Le pilotage de la formation mériterait d'être clarifié et structuré en :

- confiant à un enseignant autre que le chef de département, la responsabilité pédagogique du diplôme ; ceci afin de développer un pilotage spécifique.
- formalisant un conseil de perfectionnement.
- homogénéisant le pilotage, quels que soient les sites considérés (IUT de Bobigny ou délocalisations).

Il conviendrait d'améliorer le taux de réussite en maîtrisant l'évolution des effectifs et la qualité de la sélection en :

- Intégrant un entretien de motivation au processus de sélection.
- Rééquilibrant la répartition BTS/DUT.
- Diversifiant la sélection (place plus importante aux L2 *Sciences économiques*).



Il est conseillé de revoir l'articulation de la maquette d'enseignements afin d'équilibrer les UE en volumes horaires et opter pour une clé de répartition des ECTS et coefficients cohérente entre UE. L'intitulé de la formation, la spécificité « PME » ne semblant pas en phase ni avec le contenu de la formation, ni avec la réalité de l'insertion professionnelle, mériterait d'être revu tout comme le projet pédagogique, avec l'aide d'organisations dont c'est le métier (professionnels du conseil et de l'audit).

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Insertion professionnelle (A+, A, B, C) : C
- Lien avec les milieux professionnels (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la licence (A+, A, B, C) : C



# Observations de l'établissement







Licence Professionnelle

Dénomination nationale : **SP5 - Management des organisations**

Spécialité : **Audit et contrôle de gestion des petites et moyennes organisations**

Demande n° **S3LP140006803**

### **Professionalisation et spécialisation PMO**

Cette licence créée en septembre 2005 par l'IUT de Bobigny n'existe en l'état sur aucun site régional. Elle est concurrencée par des licences générales dont elle se distingue clairement sur plusieurs points :

Le caractère professionnalisant y est bien présent. Il transparaît au travers des contenus pratiques et opérationnels des cours et par l'intervention des professionnels dans toutes les UE, y compris dans les cours qualifiés de généralistes.

Plusieurs intervenants sont des professionnels exerçant en PME ou dans des organismes sanitaires, ils sont majoritaires en apprentissage

- Belbézier Bruno : gestion de la qualité Cabinet de conseils
- Boukharouba Ghania : cas pratiques d'audit en PME, Expert-comptable
- Chrétien Elizabeth : Audit en milieu hospitalier
- Hallart Brigitte : Audit opérationnel appliqué aux PME, Chef d'entreprise HIKIDO (PME)
- Darmon Jean Louis : Gestion de la qualité en PME, Responsable qualité UNEDIC
- Lavoisier Bénédicte : Prévision, budgétisation et contrôle, Expert-comptable

Depuis l'année 2009-2010, des intervenants extérieurs (Chefs d'entreprise, cadres d'entreprises) interviennent dans le cadre de séminaires organisés par le département sur les métiers de l'audit et du contrôle de gestion (ces professionnels sont conviés par chaque coordonnateur responsable de cours).

Cette professionnalisation est encore plus visible au Maroc, où nombre d'intervenants sont issus d'entreprises locales. (80%)

Si elle n'apparaît clairement que dans le module de professionnalisation, la spécificité PMO se trouve aussi dans l'enseignement des autres modules, l'audit interne est, il est vrai, une activité que l'on trouve plus généralement dans les grandes structures que dans les PMO. Cependant, l'enseignement dispensé consiste en l'apprentissage d'une méthodologie d'analyse d'un processus, qu'il soit dans une petite ou grande entreprise. De plus, toutes les notions d'analyse du risque, des moyens de couverture, d'analyse causale sont concentrées dans les PMO. Concernant l'enseignement de la qualité, l'apprentissage consiste à intégrer la connaissance de la norme ISO 9001 version 2008. Cette norme est déployée par toutes sortes d'entreprises et surtout dans les PMO qui cherchent, au-delà de la certification, à s'inscrire dans l'amélioration continue. Les moyens de maîtriser et d'améliorer le produit, la satisfaction client, vu au travers de la norme, concernent aussi les PMO. Les enseignements s'attachent à les aborder dans ce cadre.

### **Poursuite d'étude**

Parmi les étudiants poursuivant leurs études, un certain nombre opte pour une poursuite d'études dans un CCA en apprentissage car ils poursuivent leurs études tout en ayant une entreprise d'accueil pour les accompagner durant la période de formation, dans la plupart des cas cet accompagnement se traduit par un contrat d'embauche. Par ailleurs, le département GEA n'a cessé d'activer plusieurs leviers permettant de limiter la poursuite d'études.

- la convention signée avec le cabinet Ernst and Young nous a permis d'inverser la tendance depuis leur implication à nos côtés,
- des entretiens de motivation ont été mis en place en 2010 à l'entrée de la licence.
- La formation délocalisée au Maroc, dispensée en formation continue, n'est pas dans la même situation : l'insertion professionnelle y est généralisée.

### **Pilotage de la formation**

Le pilotage de cette formation n'est pas assuré par le chef de département mais par Mme Emmanuelle RASCOL, fiscaliste en PME et PRAG dans le département. Elle assure par ailleurs la coordination du conseil de perfectionnement.

Outre des enseignants statutaires et professionnels intervenants dans la formation, des professionnels n'intervenant pas dans les enseignements participent activement aux commissions et aux conseils de perfectionnement. Nous essayons d'observer une parité, en effet le conseil fait appel à 1/3 de titulaires, 1/3 de professionnels intervenants dans le cœur du métier et le dernier 1/3 de professionnels impliqués uniquement dans le soutien et l'évolution des attentes du bassin d'activité et d'employabilité

### **Formations délocalisées**

Concernant les formations délocalisées au Maroc, Le pilotage et 25% des enseignements sont assurés par des enseignants (PRAG, MCF et PR) de Paris 13 :

GUEVEL Didier, Doyen de l'UFR de droit : Droit comparé, PR

THIEL Daniel : Contrôle de gestion, PR

GONZALES Alain : Théorie des organisations, ex Directeur du CEDIP

GUENIF Samira : Théorie des organisations, MCF

OKAMBA Emmanuel : Contrôle de gestion, MCF (Paris 12)

Les professionnels locaux interviennent pour 75 % de la maquette, dans les enseignements dont ils ont les compétences et les diplômes, (ils proviennent principalement des entreprises marocaines), l'insertion professionnelle est quasiment intégrale car il s'agit de la formation continue.

Au-delà de ces rectifications et précisions le conseil de perfectionnement du 9 avril 2013 réuni en commission extraordinaire a souhaité prendre en compte plusieurs recommandations du rapport.

- En termes de professionnalisation et de spécialisation PMO, d'une part, de cohérence de la maquette d'autre part, nous avons réorganisé les ECTS et les coefficients afin de mieux valoriser le stage et les projets tutorés. Nous avons par ailleurs précisé certains intitulés (les enseignements ne se font qu'en TD car le nombre d'étudiants en LP est limité à 28 étudiants).
- En termes de contenu pédagogique, celui-ci a déjà connu une évolution dans le cadre de nos discussions avec plusieurs organisations professionnelles qui l'ont validé. Le contenu a aussi été validé par différents partenaires : collectivités territoriales, Ernst & Young.... Nous allons cependant engager une nouvelle réflexion, incluant ces partenaires, pour infléchir les contenus et le projet pédagogiques. En effet nous voulons mener une réflexion sur l'opportunité de mieux différencier le parcours « Organisations sanitaires et sociales » (aide à la personne, EPHAD) pour lesquelles le Site de Bobigny dispose de compétences (département CS et pôle santé) et dont les débouchés pour nos étudiants sont importants.

En termes de sélection des étudiants, l'expérience des entretiens de motivation déjà mise en place va être perpétuée et affinée