



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management des organisations sanitaires  
et sociales

de l'Université Paris-Est  
Marne-la-Vallée - UPEM

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

*En vertu du décret du 3 novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Créteil

Établissement déposant : Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

Académie(s) : /

Établissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Management des organisations sanitaires et sociales

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150008038

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

## Présentation de la mention

La mention vise principalement à former des cadres dans les secteurs de la santé et du médico-social capables de piloter des projets et des dispositifs, ayant une connaissance des politiques publiques et des besoins des bénéficiaires. À cette finalité professionnelle, la mention associe une finalité recherche. Elle est ouverte aux étudiants en formation initiale, en formation continue et en apprentissage.

Située initialement dans le champ du management, la mention a évolué vers une approche pluridisciplinaire en lien avec la chaire d'Économie Sociale et Solidaire. Elle privilégie trois champs (correspondant aux trois spécialités de la mention) : la protection sociale (avec les mutuelles) pour la spécialité *Management des établissements, services et organisations de santé* (MESOS), le sanitaire et social (avec les associations de ce secteur) pour la spécialité *Ingénierie de la protection sociale* (IPS), l'insertion et l'économie sociale et solidaire (l'entrepreneuriat social) pour la spécialité *Management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire* (MIESS). Elle revendique une inscription dans le champ de l'ingénierie sociale et un lien fort avec les préoccupations territoriales (politiques territoriales et maillage territorial).

La mention est organisée sur la base d'une première année commune aux trois spécialités suivie d'une deuxième année de spécialisation.



## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Les finalités de la mention et l'organisation en trois spécialités distinctes sont clairement exposées et les champs de spécialisation sont bien identifiés. Le contenu pédagogique de la mention et les enseignements sont présentés très globalement sans précision quant aux volumes horaires. Il est donc difficile d'apprécier la structure de la formation et son adéquation aux finalités mentionnées. Par ailleurs, il manque des informations sur le profil des étudiants accédant en première année de master (M1) et les informations sur la répartition en seconde année de master 2 (M2) n'apparaissent pas clairement.

La mention vise à former des cadres de structures (entreprises ou administrations) évoluant dans le champ de la protection sociale. Le positionnement de la mention dans l'offre de formations de l'université pas plus que dans son environnement régional et national n'est pas précisé et il est donc difficile d'apprécier l'originalité de la formation.

La mention est adossée à l'équipe de recherche DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique) et Erudite (Axe Territoire Emploi Santé). Le lien de l'équipe DICEN (rattachée aux Sciences de l'Information et de la Communication) avec les problématiques de la mention n'apparaît pas évident.

La chaire d'Économie Sociale et Solidaire permet un adossement avec les milieux professionnels. De nombreux professionnels interviennent (sans mention cependant des volumes horaires). De nombreuses conventions sont signées avec des structures professionnelles : l'École Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale (EN3S), l'IFCS Saint Anne (Institut de Formation des Cadres de Santé d'Île de France), l'UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) et la FEHAP (Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne). La répartition des étudiants en formation initiale, continue et apprentissage n'est pas indiquée. Les étudiants handicapés bénéficient d'un aménagement.

La forte attractivité de la formation est évoquée, mais non justifiée par des données quantitatives. De même, les taux de réussite en M2 sont très bons (supérieur à 90 %) pour les spécialités MESOS et IPS et bons pour la spécialité MIESS (taux de 80 %). Pour le M1, un taux de réussite de 89 % au titre de l'année 2009-10 (pour un effectif de 27) et un taux de 96 % (pour un effectif de 179) au titre de l'année 2010-11 sont indiqués. L'information n'est pas donnée pour les dernières années et les variations importantes des effectifs et du taux ne sont pas expliquées.

L'équipe pédagogique, structurée autour des responsables du M1 et des trois spécialités de M2, n'est présentée que dans sa structuration globale. Cela fait apparaître l'importance des professionnels (12 sur un total de 18 intervenants). Parmi les six enseignants, deux sont des professeurs associés, le nombre d'enseignants-chercheurs titulaires est donc limité. Les spécialités et les fonctions des enseignants membres de cette équipe ainsi que les volumes horaires assurés ne sont pas indiqués.

Des questionnaires d'évaluation sont remplis par les étudiants dans deux spécialités, mais rien n'est mentionné pour le M1 et le M2 IPS. Il n'y a aucune information sur la procédure d'autoévaluation. Les fiches RNCP sont remplies au niveau des spécialités seulement.

Un effort de prise en considération de certaines remarques de l'AERES (ancrage recherche et renforcement de la dimension recherche dans le mémoire) a été réalisé, mais il reste partiel. L'ouverture à l'international n'a pas été engagée. Les précisions sur l'équipe pédagogique n'ont pas été apportées.

- Points forts :

- La mention bénéficie de l'intégration de la mention dans la chaire d'Économie Sociale et Solidaire de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.
- Les liens sont forts avec le territoire tant du point de vue des enseignements que des relations avec les professionnels.
- Les partenariats professionnels constituent un atout pour la mention.

- Points faibles :

- L'absence de présentation de la maquette du M1 est préjudiciable à l'analyse de la cohérence pédagogique de la mention.
- La non communication d'information sur la population étudiante (origine, flux, devenir) ne permet pas d'analyser l'attractivité locale et nationale de la mention ainsi que le devenir précis des étudiants et leur insertion.
- L'absence de présentation détaillée de l'équipe pédagogique et des spécialités des responsables ne réussit pas cependant à masquer un manque ou même l'absence d'enseignants-chercheurs en gestion conduisant à une interrogation sur le rattachement de la mention au management.



- La faiblesse numérique des enseignants-chercheurs titulaires dans la mention (4/18).
- Aucun adossement à la recherche en management n'est signalé dans le dossier.
- La mention ne bénéficie pas d'un dispositif d'évaluation.

- Recommandations pour l'établissement :

L'adossement à la recherche devrait être complété par un adossement au laboratoire en gestion et l'équipe d'enseignants-chercheurs élargie à ce domaine pour être en cohérence avec les métiers visés.

Le dossier qui présente un bilan très synthétique ne permet pas une évaluation des dimensions pédagogiques. La communication de la maquette du M1 permettrait d'apprécier la cohérence entre les deux années de la mention. La présentation précise de l'équipe pédagogique en indiquant les statuts, les spécialités et les volumes horaires assurés par chaque intervenant, apporterait une information de nature à apprécier les choix faits dans la multidisciplinarité de la formation. L'analyse des flux d'étudiants permettrait d'apprécier l'inscription de la spécialité dans son environnement ainsi que l'adéquation de la formation aux objectifs poursuivis compte tenu de l'origine des étudiants. Des dispositifs d'évaluation de la formation tant par les étudiants qu'en autoévaluation pour chaque année devraient être mis en place. La dimension internationale devrait être développée.



## Evaluation par spécialité

### Management des établissements, services et organisations de santé (MESOS)

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des cadres capables de porter des projets ou de diriger des organisations dans le champ de la santé. Elle vise à développer des compétences dans le pilotage et la gestion d'un service, le management de la qualité, l'évaluation des services et la conduite des projets dans des établissements de santé ou dans des réseaux de santé. La spécialité est ainsi organisée en deux parcours : *Établissements et services de santé* (ESS) et *Nouvelles organisations et réseaux de santé* (NORS).

Cette formation privilégie un recrutement d'apprentis (28 % des effectifs) et d'étudiants en formation continue (68 % des effectifs). Elle est organisée selon un rythme d'alternance d'une semaine par mois à l'université.

- Appréciation :

La dénomination de la spécialité présentée dans le dossier d'évaluation varie : dénommée *Ingénierie sanitaire et médico-social* ou MSMS, elle est qualifiée parfois de mention (et non de spécialité) et ne reprend pas toujours la dénomination déposée de *Management des établissements, services et organisations de santé*. Au-delà de cette relative confusion, les exemples proposés de compétences renvoient plus à des missions opérationnelles (soigner dans un centre hospitalier, prendre en charge des personnes âgées - en établissement ou à leur domicile -) que d'encadrement du fait d'une confusion entre la mission de la structure et les compétences requises pour manager ces structures.

La formation propose deux parcours (*Établissements et services de santé* et *Nouvelles organisation et réseaux de santé*), ce que l'on découvre dans la fiche RNCP, mais cela n'est pas précisé dans le bilan et il n'y a pas de justification de ce choix pédagogique.

Le détail de la maquette (enseignements, spécificités des parcours, ECTS, volume horaire) n'est pas fourni.

Un effort a été fait pour renforcer la formation à la recherche indispensable à un niveau de master 2 même si la formation n'a pas une vocation recherche. Les exigences au niveau du mémoire ont été renforcées pour en faire un mémoire de recherche et un soutien méthodologique est mis en place, mais les modalités pratiques ne sont pas précisées. Chaque année, un ou deux étudiants s'engagent dans un doctorat. La spécialité a récemment été adossée au laboratoire « Erudite » dans l'axe Santé, Emploi et Territoire, bénéficiant ainsi d'un ancrage scientifique dont les domaines de spécialisation sont cependant à expliciter en lien avec le positionnement de la spécialité.

La formation bénéficie d'un ancrage professionnel renforcé par le dispositif d'apprentissage. Des conventions sont signées avec l'IFIS (mais on ne sait de quel établissement il s'agit, service de l'université ou Institut de Formation de l'Industrie de la Santé) et des organisations professionnelles ou de formation (Ecole Nationale Supérieure de la Santé, IFCS Sainte Anne, Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne) qui favorisent l'insertion professionnelle ainsi qu'avec l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion Ile-de-France. Il n'y a pas de relations et d'échanges internationaux.



La spécialité jouit d'une certaine notoriété et son attractivité est forte comme l'atteste le taux de sélection : 25 places pour 180 demandes à la rentrée 2013. La spécialité recrute largement parmi les étudiants du M1 (60 % de l'effectif) tout en restant ouverte à la formation continue (30 % d'entrants directs en M2) et aux étudiants d'autres masters (10 %). Les chiffres annuels d'inscrits sont en augmentation sans qu'une justification de ce choix ne soit développée. Des explications manquent sur les raisons qui ont conduit à ramener à 25 le nombre d'étudiants après une expérience en 2012-13 de l'augmenter à 35. Par ailleurs, le tableau des inscrits donne des chiffres différents (57 inscrits en 2012-13).

Le taux de réussite de 95 % (2012-2013) est élevé tout comme le taux d'insertion de 87,5 %, mais c'est un chiffre de 2010. Les emplois cadres représentent seulement 28 % des postes occupés pour un salaire moyen de 1670 euros (chiffres 2010).

L'équipe pédagogique comprend 18 intervenants (dont 12 professionnels et deux professeurs associés). Les statuts des quatre enseignants-chercheurs et leur spécialité ne sont pas indiqués de même que le statut du responsable de la spécialité. L'analyse des compétences de l'équipe pédagogique ne peut être menée.

La part élevée des heures d'enseignement assurées par des professionnels a progressivement diminué pour s'établir à 50 % en 2012-2013. Cet équilibre entre les professionnels et les intervenants académiques permet d'orienter professionnellement les étudiants tout en gardant le caractère universitaire de la formation.

Les méthodes d'évaluation des étudiants prennent différentes formes (contrôle continu, examen final, exposés, présentation et soutenance de mémoire) permettant ainsi d'apprécier les compétences acquises.

Un conseil de perfectionnement permet de faire évoluer la mention ; l'information sur sa périodicité n'est cependant pas fournie. La procédure d'auto-évaluation de la formation par questionnaire est peu explicitée.

Il est à noter une certaine confusion dans le bilan de cette spécialité. Il y a des copier - coller avec la mention au point même que le terme spécialité est remplacé par mention. L'information communiquée reste trop partielle pour permettre d'apprécier toutes les dimensions de cette spécialité qui, compte tenu de l'importance des besoins et des emplois, des liens avec les professionnels, de l'inscription dans la durée, est une formation pertinente.

- Points forts :

- La spécialité a noué un partenariat avec l'EN3S et a tissé des relations multiples avec le milieu professionnel.
- Le choix de l'alternance conforte la professionnalisation de la spécialité.
- L'attractivité de la formation est forte.
- L'équilibre entre intervenants académiques et professionnels permet de respecter les exigences d'une formation universitaire professionnalisée.

- Points faibles :

- L'ancrage recherche reste à renforcer et le lien entre les enseignements et les thématiques de recherche est insuffisamment explicité.
- Les deux parcours de la spécialité ne sont pas justifiés.
- Les informations sont incomplètes sur la formation dans son contenu précis et sur les profils et les compétences de l'équipe pédagogique.
- Les emplois de type cadre à la sortie de la formation sont en nombre assez faible.
- Le dossier de cette spécialité reprend des parties extraites de la mention.

- Recommandations pour l'établissement :

Il est nécessaire de clarifier la dénomination de la spécialité que le responsable retient. Les informations devraient être rassemblées pour pouvoir répondre complètement à des processus d'évaluation (données sur le recrutement, le suivi des étudiants, composition de l'équipe pédagogique).

La réflexion sur les compétences requises pour occuper les postes ciblés pourrait être plus précise et menée en lien avec le positionnement disciplinaire. Le choix de proposer deux parcours est à justifier. L'aspect managérial devrait être mieux mis en évidence. Les liens entre la recherche et la spécialité sont à expliciter de façon à intégrer cette préoccupation scientifique dans la formation.

Une dimension internationale pourrait être introduite.



## Ingénierie de la protection sociale

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /*

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité forme des cadres supérieurs de la sécurité sociale et des structures privées de protection. Elle vise à apporter aux étudiants une compréhension des organisations sanitaires et sociales, de leur évolution et de leur environnement. Elle permet de développer des compétences dans l'ingénierie et le management de la protection sociale. Cette spécialité repose sur un partenariat étroit avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale (EN3S). Elle est ouverte à la formation en apprentissage et à la formation continue.

- Appréciation :

La spécialité est développée en partenariat avec l'EN3S, ce qui renforce la dimension professionnelle de la formation.

Dans les finalités de la spécialité, l'accent est mis sur la compréhension du secteur et des politiques sanitaires et sociales avec une attention portée à la gestion de soi (style de leadership et enjeux des relations interpersonnelles par exemple), mais les compétences attendues, précisées dans la fiche RNCP, renvoient vers d'autres compétences opérationnelles en management, droit et technologiques traduites en modules d'enseignement. Cela reflète un manque de cohérence entre les finalités de la spécialité, les compétences recherchées et les modules d'enseignement. Il y a un décalage entre les objectifs et le contenu pédagogique du bilan et les informations de la fiche RNCP. La maquette précise de la formation n'est pas fournie. La répartition des enseignements avec le volume horaire et les ECTS n'est pas communiquée. L'articulation avec les enseignements du M1 n'est pas fournie. Cela ne permet pas d'appréhender la cohérence de la formation par rapport au M1 et en fonction des compétences attendues.

La dimension professionnalisante de la formation est forte à travers le stage de six mois ou l'apprentissage, la participation des étudiants à des séminaires de l'EN3S, les interventions de professionnels, les projets tutorés et des études de cas.

Un mémoire est à réaliser et à soutenir. Les travaux demandés permettent de développer des compétences rédactionnelles, de synthèse et de communication, mais rien n'est précisé sur les exigences méthodologiques et académiques en lien avec la démarche de recherche.

L'utilisation de ressources en ligne et de la visioconférence est importante (notamment pour les cours partagés avec l'EN3S). Elle est en cohérence avec le choix de privilégier le travail en autonomie accompagné par un enseignant référent tout au long de l'année. Par ailleurs, l'étudiant bénéficie d'un accompagnement dans la recherche d'entreprise d'accueil pour l'apprentissage. Les relations internationales ne sont pas développées, mais un effort est en cours vers les pays francophones.

L'ancrage recherche au laboratoire DICEN IDF CNAM - UPEMLV Paris Est (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ere Numérique) a le mérite d'avoir été initié, mais le lien avec le management de la protection sociale mériterait d'être plus explicite. Il est dommage que l'adossement ne soit pas réalisé dans les champs principaux dans lesquels s'inscrit la spécialité : le management et l'économie. Des perspectives de poursuite d'étude existent : deux étudiants ont été inscrits en thèse de doctorat. Le partenariat avec l'EN3S permet de mener des projets de recherche-action.

Peu d'étudiants issus du M1 se dirigent vers ce M2 (entre 10 et 20 %), mais il n'y a pas d'autre information sur l'origine des étudiants de M2. Les effectifs sont en constante progression (69 pour 2009-2010 et 82 pour 2012-2013). Le nombre d'apprentis a doublé (3,7 % des effectifs pour 2012-2013), mais le nombre de stagiaires en formation





continue est constant. Ces évolutions ne sont pas commentées. Le taux de réussite de 93 % est élevé ainsi que le taux d'insertion professionnelle (97,5 %, mais chiffre de 2010) avec des emplois essentiellement stables de cadres avec une rémunération autour de 2000 euros.

La spécialité est pilotée par un professeur spécialisé en information et communication dans le domaine de la santé. L'équipe enseignante se compose pour 1/3 d'universitaires et 2/3 de professionnels, ce qui peut traduire un déséquilibre entre les deux dimensions professionnelles et académiques de la spécialité, mais la répartition horaire, les spécialités et les fonctions de chacun ne sont pas communiquées pour préciser l'analyse. Il n'est donc pas permis d'apprécier l'encadrement pédagogique par discipline. Le recrutement en tant que PAST du Directeur de la recherche de l'EM3S conforte le partenariat avec cette école et l'ancrage professionnel.

Il existe un conseil de perfectionnement qui regroupe des enseignants universitaires, des représentants de l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale (EN3S) et des principaux organismes de la protection, mais il n'y a pas de dispositif formalisé d'évaluation de la formation par les étudiants.

Globalement il est regrettable que les informations communiquées restent trop synthétiques et incomplètes.

● Points forts :

- L'insertion professionnelle est importante et conforme aux objectifs de la formation.
- Le partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale conforte l'ancrage professionnel de la spécialité.
- L'alternance conforte la dimension professionnalisante de la formation.
- Les relations avec le monde professionnel sont nombreuses.
- Le recrutement d'un PAST renforce l'équipe pédagogique.
- La spécialité a développé des ressources en ligne et la visioconférence.

● Points faibles :

- Le contenu précis la formation n'est pas présenté.
- Les profils et les compétences de l'équipe pédagogique ne sont pas indiquées.
- L'équipe pédagogique est déséquilibrée et les universitaires sont peu représentés.
- Très peu d'étudiants du M1 s'orientent vers cette spécialité, ce qui interroge sur la cohérence entre le M1 et le M2.
- Il n'y a pas de dispositif d'évaluation de la formation par les étudiants.
- L'ancrage gestion n'apparaît pas dans les thématiques de recherche.

● Recommandations pour l'établissement :

Un approfondissement de la réflexion sur les compétences requises pour occuper les postes ciblés permettrait de mieux articuler attentes de la formation et contenu pédagogique. Celui-ci pourrait être davantage précisé plus particulièrement dans ses dimensions managériales.

L'adossement à l'équipe de recherche DICEN n'apparaît pas explicitement en lien avec la spécialisation *Ingénierie en protection sociale*. Les objectifs scientifiques de l'axe de recherche au sein du laboratoire et le lien avec cette spécialité mériteraient d'être explicités plus clairement. Au-delà d'une relation reposant sur l'appartenance d'un seul enseignant-chercheur à ce laboratoire, des relations avec l'équipe pédagogique pourraient être instaurées.

Une analyse plus approfondie de la provenance des étudiants en M2 permettrait d'initier une réflexion sur l'articulation M1/M2 et de sa pertinence.



## Management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire (MIESS)

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /*

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a comme finalité la formation de dirigeants et de porteurs de projet dans le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Elle permet de découvrir les spécificités de l'entrepreneuriat solidaire et de son environnement et de maîtriser les outils de management des organisations du secteur. Elle vise à développer des compétences de développeur local et de gestionnaire (gestion de structure, conduite de projets). L'accent est mis sur l'entrepreneuriat solidaire et une déclinaison de ses spécificités dans les différentes fonctions (finance, marketing), dans ses outils (comptables par exemple), dans son environnement (secteur de l'économie sociale et solidaire). La formation est organisée en alternance en entreprise.

A l'issue de la formation, elle permet d'occuper des postes de dirigeant de structures d'insertion par l'activité économique (entreprises d'insertion, association intermédiaire, régie de quartier, coopératives) ou de chargé de mission insertion dans un service public d'emploi. Elle correspond à des besoins importants dans un secteur qui se développe et qui se professionnalise. C'est une des principales formations dans le domaine de l'entrepreneuriat social et solidaire en région parisienne.

- Appréciation :

L'attractivité de la formation est forte compte tenu de son positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat social et en conséquence seulement 10 étudiants proviennent du M1. Cette notoriété est renforcée par le festival « Vidéos solidaires », manifestation à finalité pédagogique originale faisant l'objet d'un projet tutoré.

La formation est organisée avec un rythme d'alternance (trois jours à l'université par quinzaine) qui est compatible avec un investissement professionnel en entreprise.

La dimension recherche est bien présente à travers l'importance du mémoire de recherche, les enseignements ouverts à la recherche (méthodologie du mémoire), l'adossement à la chaire d'Économie Sociale et Solidaire (prix du groupe AEF, agence d'informations spécialisées, 2013, mention Économie sociale et solidaire) et au laboratoire Erudite, axe Santé, Emploi et Territoire.

Cet ancrage recherche permet une poursuite d'étude en doctorat (deux étudiants inscrits). Cependant l'ancrage scientifique est réalisé en économie alors que la spécialité est rattachée à une mention de management sans que les raisons de ce choix soient exposées.

Un effort notable est fait pour la recherche d'emploi (15 h de méthodologie et accompagnement par l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion (UREI Ile de France)).

Il n'y a pas d'enseignements de langues ou de technologies d'information et de communication.

La majorité des étudiants sont en formation continue (environ 70 %) ou en apprentissage (20 %). Les étudiants en formation initiale (10 %) appréhendent les problématiques du secteur à travers un stage. Les étudiants étrangers représentent 10 % des effectifs. On peut s'étonner du nombre d'étudiants en programme d'échange en 2010-11 et 2011-12 respectivement 80 % et 60 % sans qu'aucune information sur ce programme ne soit communiquée. L'accord Erasmus récent avec l'Université de Bucarest ne peut pas expliquer ces chiffres. Plus globalement, l'origine des étudiants n'est pas bien précisée.



Les différents partenariats professionnels (notamment ceux développés dans le cadre de la chaire ESS) facilitent l'insertion professionnelle (87 % de taux d'insertion en 2012 dont 28 % sur des emplois de cadre pour un salaire moyen autour de 1600 euros).

Certains étudiants sont en poursuite d'études (11 à 10 %), mais aucune précision sur le type d'étude n'est apportée.

Le pilotage de la formation est assuré à travers l'équipe pédagogique de la mention et le comité de pilotage de la chaire d'ESS. Il se fait aussi à travers le partenariat avec l'UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) d'Ile de France. Le conseil de perfectionnement n'est pas formalisé. L'équipe pédagogique est stable (trois universitaires et huit professionnels). Aucune précision sur leur domaine de spécialité et les volumes horaires assurés n'est apportée, mais les professionnels assurent plus de 70 % des enseignements. Cela fait apparaître un déséquilibre important au détriment de la dimension académique.

L'étudiant bénéficie d'un encadrement pédagogique personnalisé quelque soit son statut (formation initiale, continue ou apprentissage) par un tuteur entreprise et un tuteur universitaire. Ce dernier suit aussi la rédaction du mémoire.

La formation est évaluée par les étudiants, mais on n'a pas d'information plus précise.

La formation présente un positionnement professionnel et scientifique intéressant, mais le dossier se caractérise par un manque d'information qui ne permet pas d'apprécier la qualité de l'équipe pédagogique. Les données sur les étudiants restent incomplètes. La maquette fait apparaître 63 ECTS.

● Points forts :

- L'articulation avec la chaire d'Économie Sociale et Solidaire conforte la spécialité dans son domaine.
- Les partenariats avec les organismes professionnels renforcent l'ancrage professionnel de la spécialité.
- Les étudiants bénéficient d'un suivi individualisé par des tuteurs entreprise et universitaire.
- L'alternance conforte la dimension professionnalisante de la spécialité.
- Cette spécialisation en entrepreneuriat solidaire est en lien avec les besoins du secteur.

● Points faibles :

- Le manque d'information sur l'équipe pédagogique pénalise l'évaluation.
- L'insertion sur des emplois de cadres est relativement faible.
- Il n'y a pas d'enseignement de langue ou de technologies d'information et de communication.
- L'ouverture internationale reste à conforter.

● Recommandations pour l'établissement :

Le dossier devrait apporter des précisions sur l'équipe pédagogique. Le rattachement de la spécialité au management est à conforter si ce choix est maintenu tant du point de vue pédagogique que de l'ancrage recherche en lien avec les problématiques du secteur. L'articulation entre un comité pédagogique et un comité de perfectionnement permettrait un pilotage plus clair.

La dimension internationale devrait être développée à travers les enseignements de langue et d'analyse comparée, mais aussi des partenariats internationaux.



# Observations de l'établissement

## **Note d'accompagnement à la réponse de l'UPEM en date du 06 juin 2014**

### **Éléments de réponse à l'AERES – Evaluation des formations**

Les documents de l'évaluation par l'AERES, sur l'ensemble des formations pour lesquelles nous souhaitons une continuation dans le cadre de l'accréditation nous sont parvenus. Pour l'ensemble des rapports reçus et en dehors de réponses spécifiques par mention, il nous semble opportun d'apporter un certain nombre de remarques générales pour faire réponse à certaines objections récurrentes dans les analyses des experts.

En préambule de ces remarques, il est toutefois nécessaire de préciser le contexte dans lequel cette évaluation s'est menée. D'une part, il y a eu l'évolution du rôle de l'agence suite à la loi du 22 juillet 2013, et d'autre part, la variabilité des demandes quant à la constitution des dossiers à remettre ainsi qu'un certain flou engendré par la mise en place d'un nouveau mode d'évaluation de l'offre future (l'accréditation), conjoint à l'analyse *a posteriori*.

De ce fait, les composantes et les formations attachées ont été sollicitées à deux reprises, une première fois pour remplir un document très détaillé sur le bilan du contrat finissant et les données quantitatives sous-jacentes, puis une seconde fois pour dresser un bilan plus synthétique de la formation sur cette même période en y apportant des données complémentaires : par exemple le contenu des maquettes et la constitution des équipes pédagogiques.

Les documents remis à l'AERES ont donc été, pour chaque mention, une fiche bilan, un questionnaire quantitatif, un questionnaire qualitatif, et d'autres annexes si disponibles : fiche RNCP, ADD, conventions spécifiques. Pour chaque dossier déposé sur le site PELICAN, une fiche de synthèse, en en-tête du bilan, résumait l'ensemble des éléments du dossier. À la lecture des évaluations, il semblerait que certains des experts n'aient pas étudiés tous ces éléments.

De même, à la lecture des rapports des experts on note certains points préfigurant les attentes concernant la future offre. Par exemple : spécialisation progressive en licence, stage de pré-professionnalisation, etc. Si certaines formations étaient déjà dans cet esprit à l'UPEM, il est sans doute à ce stade prématuré de les évaluer sur ces points.

Sur la base des pièces fournies, l'agence a construit une expertise de laquelle ressort un ensemble de critiques communes à un grand nombre de formations. Ces observations méritent une réponse générale. Voici donc les points saillants et un début de réponse.

## **L'insertion professionnelle et le devenir des étudiants**

L'UPEM a très tôt mis en place un observatoire de l'insertion professionnelle de ces étudiants, l'OFIPE, qui produit chaque année des données très précises sur l'insertion professionnelle des étudiants et sur leur devenir, sur un rythme qui correspond aux demandes ministérielles. Ces informations ont été jointes de façon systématique, or il s'avère que dans beaucoup d'évaluations, il est indiqué que ces données sont manquantes.

Une explication pourrait être que les données fournies sont les évaluations à 30 mois et ne permettent pas d'avoir des données récentes, mais, malheureusement ce choix ne relève pas de l'établissement. Si certaines formations ont complété les données à caractère officiel par d'autres éléments, la vice-présidence enseignements et professionnalisation (VPEP) a choisi de diffuser les informations chiffrées, collectées par l'OFIPE, correspondant aux critères ministériels.

## **La tenue de conseils de perfectionnements**

Dans notre université, la moitié de nos formations sont ouvertes à l'apprentissage et un peu plus d'1/5 de nos effectifs sont des apprentis. Que les groupes soient constitués uniquement d'apprentis ou non, les CFA sont généralement organisateurs des conseils de perfectionnement, ce qui explique qu'ils ne soient pas mis en place directement par les formations.

## **Relations formations / entreprise**

Comme pour le point précédent, les CFA sont une porte privilégiée pour les relations avec les entreprises. Dans de nombreuses formations, ils viennent en appui des responsables de composantes et de formation pour établir des liens avec le monde professionnel. Ceci n'apparaît pas forcément dans les bilans des formations. Une présentation générale du rôle des CFA aurait probablement dû être fournie.

## **Certification C2I**

Il est fréquemment indiqué une faiblesse de certification C2I dans nos formations.

Les certifications C2I sont actuellement en plein développement et à ce jour la presque totalité des premiers cycles est concernée (IUT compris). Mieux, l'établissement est depuis cette année habilité à délivrer le C2I2e et réfléchit à ouvrir la certification de niveau deux à d'autres spécialités (nous envisageons la certification C2I2 ForCom).

## **Enseignement des langues**

Tout d'abord, il est important de rappeler que notre université comme de nombreux établissements est en difficulté pour trouver des enseignants de langue, notamment des anglicistes, pour assurer des enseignements. En particulier, compte tenu des volumes très importants qu'il est nécessaire d'assurer, il est difficile de trouver des personnes pouvant accéder au statut de vacataire dans ces disciplines. Ce point a d'ailleurs donné lieu à une remarque de la cour des comptes lors de l'audit de notre établissement, ce qui a amené à une gestion encore plus rigoureuse de cette question.

Pour autant, l'établissement a cherché à contourner ce problème et à diversifier les modes d'accès à l'apprentissage des langues en développant un accès massif à la plate forme « Tell Me More ». Cet accès permet aux usagers de pratiquer l'anglais (mais il existe d'autres langues accessibles) soit seuls soit accompagnés par un enseignant.

## **Internationalisation**

Là encore, l'apprentissage est un facteur discriminant pour accéder à la mobilité. La seule voie pour internationaliser les parcours est dans ce cadre, le voyage d'étude, difficile à mettre en œuvre (moyens financiers, rythme de l'alternance) même si certaines formations ont pu y parvenir.

Dans un même temps, l'équipe de la VPEP, et les services concernés, développent de nouveaux partenariats internationaux en essayant de mettre la mobilité étudiante en avant.

## **Evaluation des enseignements et des formations**

La lecture des rapports montre un déficit concernant l'évaluation des enseignements. A ce jour, plusieurs expérimentations ont été menées, de façon variable et l'équipe de direction est en réflexion sur les axes possibles pour développer une politique globale concernant ces évaluations (choix des outils, modes d'exploitation ...).

## **Ouverture des formations à la VAE**

Il est indiqué à de nombreux endroits l'absence de VAE sur certains diplômes. Il faut malgré tout noter que l'ensemble de notre offre de formation est ouverte à la VAE. Certains diplômes étant plus difficiles à obtenir par ce biais, il est souvent proposé aux candidats sur ces derniers une reprise d'étude (éventuellement via une VAP) assortie le cas échéant d'une VAE partielle.

Observations à l'évaluation de l'AERES concernant la mention de master:

## Management des organisations sanitaires et sociales (MOSS)

### Points précisés et Remarques prises en compte:

## 1. Sur la mention MOSS devenue ESS

Nous allons commencer par apporter des réponses par rapport aux trois aux points faibles identifiés par la synthèse AERES, avant d'apporter une réponse plus détaillée point par point.

Rappel des trois points faibles :

- L'absence de présentation de la maquette M1

La maquette M1 ci-dessous a fait l'objet d'une révision dans le cadre de la demande d'accréditation intégrant l'évolution une mention « Economie sociale et solidaire ».

Voici la maquette pour le M1 de la nouvelle mention ESS proposée en remplacement de la mention MOSS.

1	1	<b>UE obligatoires</b>				
1	1	<b>UE 1 module Langage</b>	UE	7	30	30
1	1	informatique appliquée 1	MAT	3		
1	1	Statistiques et analyse de l'information 1	MAT	2		
		Anglais 1	MAT	2		
1	1	<b>UE Module Outils</b>	UE	9	50	30
1	1	Audit	MAT	3		
1	1	conduite de projets	MAT	3		
		GRH	MAT	3		
1	1	<b>Module Economie et Organisations</b>	UE	6	60	
1	1	Economie du système de Protection sociale	MAT	3		
1	1	Economie de la Santé	MAT	3		



1	1	<b>UE optionnelles</b>	UE	4		
1	1	<b>Action Sociale</b>		4		
1	1	Politique de la santé		4		
1	1	...				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>UE obligatoires</b>				
1	2	<b>Module Langage (2)</b>	UE	6	40	20
1	2	analyse stratégique	MAT	2		
1	2	analyse de l'information (2)	MAT	2		
		Anglais (2)	MAT	2		
1	2	<b>Module connaissance de l'entreprise</b>	UE	9	60	
1	2	Démarche qualité	MAT	3		
1	2	contrôle de gestion	MAT	3		
		droit du travail	MAT	3		
1	2	<b>Module Economie et Organisations</b>	UE	6	40	
1	2	Economie sociale et solidaire	MAT	3		
1	2	Santé et territoire	MAT	3		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>UE optionnelles</b>	UE	4	30	30
1	2	<b>Politique contre les exclusions</b>	MAT	4		
1	2	Parcours de santé	MAT	4		
1	2	Module Professionnel et Recherche	UE	9	20	
		Initiation à la recherche	MAT			
		stage de 16 semaines en alternance ou apprentissage ou prof				
1		<b>TOTAUX</b>			310	110

La révision de la maquette a porté sur l'architecture d'ensemble en donnant plus de place aux enseignements d'économie, dont l'économie sociale et solidaire, en restructurant les options pour les flécher côté ingénierie du social ou ingénierie de la santé. Enfin, a été introduite l'initiation à la recherche. Dans son ensemble, les enseignements du M1 apportent aux étudiants des trois parcours de Master 2<sup>e</sup> année les connaissances transversales, d'une part, et les enseignements spécialisés, d'autre part, qui leur sont nécessaires.

- La non communication d'information sur la population étudiante

Les étudiants de première année du Master (environ 35 étudiants) proviennent pour 40% environ d'étudiants de licence troisième année de l'université de Marne la Vallée (UFR Eco et Gestion et Ifis), notamment les étudiants issus des parcours professionnalisant. L'autre moitié des étudiants provient des troisièmes années de Licence Economie et Gestion de la région parisienne. La limitation à 35 étudiants de la première année répond à une contrainte en termes d'accueil et à un choix qui préserve une large possibilité d'accès en deuxième année aux étudiants extérieurs, notamment en formation continue. L'attractivité de la première année de Master est en partie le fait d'un calendrier d'alternance ouvert à l'apprentissage.

- L'absence de présentation détaillée de l'équipe pédagogique ....

L'équipe pédagogique repose sur des enseignants ou enseignants-chercheurs de l'IFIS et sur un ensemble de professionnels avec, sur les deux années, un partage à peu près égalitaire de la charge d'enseignement et d'accompagnement des étudiants.

L'équipe statutaire d'enseignants et d'enseignants-chercheurs de la mention :

Nom	Titre	section
P. Naves	PAST	71
L. Pham	PRAG	06
Ph. Svandra	PAST	05-06
A.-C. Bensadon	PAST	06
E. Nabart	MCF	05-06
I.Fasshauer	MCF	05-06
C. Bourret	PR	71
P. Ramon-Baldié	PAST	06
L. Garcin	PRAG	06
A.C Bensadon	PAST	06
E. Bellity	MCF	05
S. Zeghni	MCF	05
H. Defalvard	MCF HDR	05
Y. L'Horty	PR	05
J. Tixier	MCF	06

Cette équipe d'enseignants et d'enseignants-chercheurs se caractérise, d'une part, par sa dimension pluridisciplinaire, intégrant trois grandes disciplines, économie, gestion et sciences de l'information et de la communication. Et, d'autre part, par la présence de six PAST, un tiers de l'effectif, qui permettent de faire l'interface entre le monde universitaire et le monde professionnel.

L'équipe de professionnels est présentée pour chacun des parcours car, en effet, c'est en seconde année que les professionnels sont pour la plupart intégrés à l'équipe pédagogique même si certains peuvent intervenir en 1<sup>ère</sup> année.

Professionnels du parcours Santé et médico-social :

Nom	Organisme	Fonction
J-F. Goglin	FEHAP	Directeur formation
M-H. Cabe	Inter-mezzo	Cadre
M. Simart	C. hospitalier Saint Michel	Cadre hospitalier
P. Cieplucha	Croix Rouge Fr.	Directeur ressources humaines
S. Vsevolosky	Ehpad Moulin Vert	Directeur
P. Mocaer	C. hospitalier Saint-Maurice	Cadre hospitalier
S. Acef	C. ressources autisme	Responsable qualité

M-J. Stachowiak	C. hospitalier Meaux	Cadre hospitalier
-----------------	-------------------------	-------------------

Professionnels du parcours Protection sociale :

Nom	Organisme	Fonction
M.H Cabé	Société Intermezzo	Cadre supérieur
F. Mougin	EN3S	Directrice relation internationale
H. Cambon	Pôle Emploi	Cadre
L. Fricotte	CPAM	Juriste
B. Lebel	CPAM	Responsable qualité
R. Khalid- Chaudry	CNAV	Cadre
F. Depreux	CPAM	Contrôleur interne

Professionnels du parcours Insertion et Economie sociale et solidaire

Nom	Organisme	Fonction
A. Peterschmidt	Coorace	Directrice
S. Fauroux	L'Atelier	Directeur financier
S. Bitton	UREI	Responsable qualité
B. Garcia	UREI	Délégué général
M. Galimberti	Rapsode	Réalisatrice
E. Bruyère	IRUP	Cadre formation
E. Plantard	Coopaname	Sociétaire
Haja Rabemananjara	Association Sentier	Directeur

Autres remarques par rapports aux points détaillés sur la mention :

P1. Provenance des étudiants M1 (plutôt des parcours professionnels L3 et pour une moitié hors de l'UPEM)

P2. Répartition en seconde année de Master par spécialité (tableaux ont été envoyés et d'ailleurs le rapport en fait état par la suite)

P3. Positionnement dans l'offre régionale : sans doute dans la nouvelle nomenclature la seule mention ESS en Ile de France

P4. Rattachement à la recherche : a été précisé ci-dessous par parcours

P5 : La répartition étudiants FI, FC, FA :

Pour la première année de Master, sur 35 étudiants, en 2013-2014, 23 sont apprentis, 10 en FI stagiaire et 2 en FC.

Pour le parcours MIESS, sur 22 étudiants : 7 apprentis, 10 en FC et 5 FI stagiaire.  
Pour le parcours MOS, sur 30 étudiants : 15 apprentis, 11 FI stagiaire et 4 en FC.  
Pour le parcours PS, sur 15 étudiants, 5 apprentis, 7 en FI stagiaire et 3 en FC.

P6 : rattachement problématique de la mention au Management : réponse avec une nouvelle mention Economie sociale et solidaire (l'ESS étant pluridisciplinaire). En devenant une mention Economie sociale et solidaire, la mention se rattache à titre principal au laboratoire d'économie Erudite (autour de deux de ses axes : Santé, emploi et territoire et Performances économiques et sociales des entreprises) et élargit la protection sociale et le médico-social à l'économie sociale et solidaire. Elle devient donc une mention économie mais ouverte aux autres disciplines dont la gestion via notamment l'intervention de ses professionnels. C'est pourquoi la mention est aussi en lien avec DICEN et IRG. Ce faisant, la mention ESS occupe une place originale au sein de l'UPE comme en Ile de France où elle devient la mention ESS de référence, en lien avec la chaire ESS-UPEM, et répondant ainsi aux souhaits émis par le rapport Vercamer (2010) à l'origine de l'actuelle loi ESS.

## **2. Sur la spécialité MESOS qui va devenir parcours SMS (Santé et Médico-social)**

P1 : adossement recherche

Avec l'adossement à la mention économie sociale et solidaire, le parcours SMS va être relié à l'axe Santé, emploi et territoire du laboratoire Erudite dans lequel une recherche sur la concentration dans le secteur sanitaire et social et ses effets sur l'emploi est en cours, sur la base du fichier FINESS et en lien avec la DREES. D'autre part, la participation de professionnels de la FEHAP devrait également favoriser des recherches appliquées dans le secteur médico-social privé non lucratif.

P2. Sur les deux parcours :

L'organisation de deux parcours s'expliquait par les besoins spécifiques des professionnels, selon qu'ils exercent en établissement de santé (organisés de façon assez normée) ou dans un réseau de santé ou autre forme d'organisation innovante. Les évolutions intervenues depuis la mise en œuvre de la loi HPST (hôpital, santé, territoires) de 2009, ne justifient plus l'organisation de 2 parcours.

P3. Sur le nombre d'étudiants

Le nombre d'étudiants admis est bien de 35 en 2012-2013 et de 32 en 2013-2014, et ce nombre monte à 57 lorsqu'on comptabilise les étudiants de la promotion Centre Hospitalier Sainte Anne inscrits dans cette même spécialité. Par contre le nombre de 24 étudiants est un objectif pour la promotion IFIS qui a d'ailleurs été fixé plus largement entre 25 et 30 pour le parcours SMS. En effet, 35 étudiants est pour le parcours SMS un sureffectif qui pèse sur les enseignants ayant à cœur de maintenir la bonne qualité de la formation.

P4 Clarifier le nom de la spécialité

La spécialité MESOS va devenir le parcours Santé et Médico-Social de la mention Economie Sociale et Solidaire. Le partenariat avec la FEHAP traduit cette évolution et se retrouve aussi bien dans les enseignements que dans les périodes en entreprise.

### **3. Sur la spécialité IPS qui va devenir parcours Protection sociale de la mention ESS**

P1. Réponse concernant le faible nombre d'étudiants de M1 vers cette spécialité.

Il y a effectivement assez peu d'étudiants de M1 qui intègrent cette spécialité.  
Un effort a été entrepris avec une meilleure intégration d'enseignants de la spécialité IPS en M1 pour sensibiliser les étudiants et les intéresser aux débouchés de la Protection sociale.

P2. Décalage entre contenu de la formation et fiche RNCP + contenu précis de la formation

Dans la nouvelle proposition d'accréditation, la fiche RNCP et le contenu de la formation seront en adéquation.

P3 : Equipe pédagogique : profil, compétences, déséquilibrée (trop peu d'universitaires)

L'équipe pédagogique a intégré progressivement des universitaires, notamment dans le secteur de la gestion, cet effort va se poursuivre et concerne aussi la dimension recherche.

Composition actuelle mise plus haut.

A compter de l'année prochaine : intégration MCF 06 en poste / systèmes d'information et d'un MCF 71 et d'un ATER 71 en cours de recrutement pour les aspects communications et relations avec les usagers.

P3 : adossement pour la recherche à DICEN, à expliciter

L'adossement à la recherche de ce parcours est en constante amélioration (ce qui est reconnu par le rapport). L'équipe DICEN commune à trois établissements (CNAM – Paris Est Marne la Vallée – Paris Ouest) si elle relève principalement de la section 71 (sciences de l'information et de la communication) est largement pluridisciplinaire. Pour l'UPEMLV, qui anime principalement l'Axe 3 (TIC et innovations de services, intelligence économique et territoriale), DICEN accueille notamment deux enseignants chercheurs en sciences de gestion. Par ailleurs, le champ de la 71<sup>e</sup> section ne se limite pas aux seuls systèmes d'information et usages des TIC mais peut aussi concerner des champs comme les usages de l'information en protection sociale, la qualité comme intelligence organisationnelle et l'évaluation dans des organismes de protection sociale (cf. publications Axe 3 de DICEN).

Ouverture à l'international.

Des partenariats existent pour la recherche avec le NHS (National Health Service), CatSalut (Barcelone), les Universités de Cadix et de Porto.

Pour ce qui concerne l'accueil d'étudiants étrangers, un groupe d'étudiants de l'Institut d'Etudes Supérieures en Sécurité Sociale du Gabon viendra à Marne-la-Vallée en juillet 2014.

## 4. Sur la spécialité MIESS qui va devenir parcours Insertion et entrepreneuriat social et solidaire de la mention ESS

P1. Ancrage en économie alors que le rattachement mention est en management : ce gap traduit l'évolution de la mention au cours du précédent quinquennal, en lien notamment avec le développement de la chaire ESS-UPEM, et qui trouve son aboutissement et sa cohérence avec la nouvelle mention ESS qui est en économie tout en étant interdisciplinaire et professionnelle.

P2. Pas d'enseignement des langues : l'enseignement de l'anglais a été introduit pour le nouveau parcours IESS (comme d'ailleurs dans tous les parcours de la mention ESS).

P3 : Programme d'échange 60 à 80% des étudiants : c'est une erreur dans le dossier d'évaluation. En 2013-2014, une étudiante a été en programme Erasmus.

P4 : déséquilibre de l'équipe pédagogique avec peu d'E-C : le nouveau parcours IESS répond à ce déséquilibre en intégrant dans son équipe un PR en 05, une MCF en 06 et un Prag en 05-06. Voir tableau ci-dessus pour le rattachement des professionnels.

Cours	Intervenant	ECTS	H/E	HETD
<b>UE Enseignements fondamentaux</b>		<b>20</b>	<b>135</b>	<b>125</b>
L'IAE	Anne Peterschmidt	4	20	25
Compta&Fi ESS	Sylvain Fauroux	4	20	25
L'ESS	Hervé Defalvard	4	20	25
Politique Emploi	Yannick L'Horty	4	20	25
Entrepreneuriat Social	Julie Tixier	4	20	25
Travail personnel			35	
<b>UE Enseignements appliqués</b>		<b>20</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Ingénierie Insertion	Bruno Garcia	4	20	20
Pratiques sociales	Sonia Bitton	4	20	20
Marketing solidaire	Eric Plantard	3	15	15
Politique de la ville	Pierre Naves	3	15	15
Droit du travail GRH	Lydie Pham	3	15	15
Management projet	Haja Rabemamanjara	3	15	15
Travail personnel			20	
<b>UE Enseignements professionnels</b>		<b>20</b>	<b>140</b>	<b>221</b>
Cycle de conf.	Hervé Defalvard	2	35	20
Projet tutoré	Marina Galimberti	4	50	50
Formation recherche	Hervé Defalvard	4	20	20
Accompagn prof	Evelyne Bruyere	2	15	15
Anglais		2	20	20
Mémoire	Tuteur	6		96
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>400</b>	<b>446</b>

Gilles ROUSSEL  
Président  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

