

RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formation Travail, management,
droit et société

Conservatoire national des arts et métiers -
CNAM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Marc Bascourret,
Mireille Bastien,
co-présidents

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

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2017-2018 SUR LA BASE DE DOSSIERS DÉPOSÉS LE 21 SEPTEMBRE 2017

PRÉSENTATION

Faisant de la formation universitaire tout au long de la vie un objectif pédagogique revendiqué, le Conservatoire national des arts et métiers - CNAM propose, outre des diplômes et certificats d'établissement, des diplômes nationaux conduisant à une qualification de niveau II (licences, licences professionnelles) et de niveau I (masters).

La localisation centrale du CNAM à Paris recouvre en fait une multitude de sites déployés sur l'ensemble du territoire national. Il convient donc de comprendre cet établissement essentiellement comme un réseau de centres régionaux se diffusant jusqu'à l'étranger (notamment Liban, Maroc, Côte d'Ivoire, Madagascar).

Dans la structuration actuelle, 16 équipes pédagogiques nationales (EPN) assurent la cohésion des 158 centres d'enseignement répartis dans 20 centres régionaux ou territoriaux. Elles se distribuent dans trois champs de formation structurant l'offre pédagogique de l'établissement, dont le champ *Travail, management, droit et société* (TMDS) qui regroupe 5 des 16 EPN : Territoires ; Santé, solidarité ; Travail ; Stratégie ; Innovation. Ce champ contient deux licences généralistes (*Gestion ; Sciences sociales*), 15 licences professionnelles - LP (*Métiers de la médiation scientifique et technique ; Métiers du décisionnel et de la statistique ; Guide conférencier ; Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle ; Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine ; Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires ; Métiers de la santé : technologies ; Développement de projets de territoires ; Logistique et pilotage des flux ; Logistique et transports internationaux ; Management et gestion des organisations ; Métiers de l'entrepreneuriat ; Métiers du tourisme et des loisirs ; Productions animales ; Métiers des arts culinaires et des arts de la table*, ces deux dernières n'ayant pas fait l'objet de la présente évaluation) et 18 masters (*Criminologie ; Ergonomie ; Information, communication ; Intervention et développement social ; Psychologie ; Sciences de l'éducation ; Sociologie ; Urbanisme et aménagement ; Entrepreneuriat et management de projets ; Gestion de l'environnement ; Gestion des ressources humaines ; Innovation, entreprise et société ; Management et commerce international ; Management sectoriel ; Management ; Marketing, vente ; Humanité numérique ; Droit de l'immobilier*, ces deux derniers n'ayant pas fait l'objet de la présente évaluation car ils n'ont pas ouvert avant 2016).

La vision holistique de l'entreprise revendiquée dans le champ TMDS trouve son expression dans les larges thématiques abordées dans les formations : l'entreprise dans ses aspects stratégiques et humains, la santé et la solidarité, la ville, l'innovation. Elle nécessite une approche souvent pluridisciplinaire qui se traduit aussi bien par l'appartenance à de nombreuses sections du Conseil national des universités (CNU) des enseignants-chercheurs intervenant dans une même formation, que par la diversité des métiers représentés par les professionnels impliqués.

Le champ TMDS s'appuie sur cinq unités de recherche associées à l'école doctorale (ED546) Abbé-Grégoire : une unité mixte de recherche (UMR) université/CNRS (Centre national de la recherche scientifique ; LISE : Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique – UMR6209) et quatre équipes d'accueil (EA) universitaires (CEDRIC : Centre d'études et de recherche en informatique et communications – EA4629 ; LIRSA : Laboratoire interdisciplinaire de recherche en science de l'action - EA4603 ; CRTD : Centre de recherche sur le travail et le développement – EA4132 ; CRF : Centre de recherche sur la formation – EA 1410). Par ailleurs, certaines formations déclarent être adossées à d'autres structures de recherche ou être intégrées dans un réseau ou un consortium : DICEN-IDF : Dispositif d'information et de communication à l'ère numérique – EA7339 ; HT2S : Histoire des techno-sciences en société EA3716 ; EMES : Émergence des entreprises sociales ; IFRIS : Institut français recherche et innovation société.

AVIS GLOBAL

Le comité d'expertise signale qu'il s'agit de la première évaluation externe pour la très grande majorité des formations de ce champ. À ce titre, il encourage l'établissement à considérer les remarques formulées comme des propositions d'amélioration.

La cohérence interne du champ est peu perceptible sur le plan des disciplines. L'établissement a trouvé opportun de créer un champ *Comptabilité, finance et économie*. Il aurait pu de même créer un champ *Gestion et management* et un champ avec les autres sciences humaines et sociales. Le fait de rassembler des formations allant du marketing à la criminologie est difficile à comprendre et ce, d'autant plus qu'aucune explication n'a été apportée dans le dossier champ.

En effet, le comité d'expertise regrette le caractère minimaliste du document de présentation du champ dont les cinq pages ne permettent d'identifier ni la façon dont il est maintenant structuré, ni la politique générale de l'établissement. Celle-ci peut seulement être inférée à partir des éléments présentés de façon identique dans les dossiers des formations, sans que l'on sache toujours comment elle se décline concrètement dans une formation spécifique.

La fonction sociale de l'établissement, centrée sur l'accueil d'un public dont la majorité est en emploi ou en souhait de reconversion d'emploi constitue sa principale force. Outre la variété des types de formations proposées, celles-ci peuvent être suivies sur l'ensemble du territoire national soit en présentiel, grâce à des aménagements horaires, soit à distance. On regrette cependant la faible lisibilité du pilotage décentralisé en régions. Le volet pilotage des formations appelle le constat suivant : son organisation n'est pas à la hauteur des attentes actuelles en matière d'organisation d'ensemble, de description précise des publics en formation (demandeurs d'emploi, salariés en emploi, etc.), de suivi de cohortes des diplômés, ou encore de mesure qualitativement solide de l'insertion professionnelle. Par ailleurs, la place accordée à l'international dans certaines formations cache une faiblesse globale de l'ouverture internationale de l'établissement pour le champ TMDS. En cohérence avec les objectifs de formation tout au long de la vie, la professionnalisation tient une place majeure et se mesure notamment par le maillage effectif avec les réseaux professionnels et associatifs de la plupart des formations.

L'organisation des formations reflète l'histoire de l'établissement et l'ajustement aux directives actuelles est parfois encore à faire. Certaines formations sont la simple juxtaposition d'anciennes formations ou proposent encore des contenus très proches qui ne donnent cependant pas lieu à des mutualisations. Les procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) et validation des acquis professionnels (VAP), bien qu'en place dans la plupart des formations, ne présentent qu'un déploiement très limité.

Le comité d'expertise regrette par ailleurs la place bien trop modeste de la recherche, que ce soit pour asseoir les contenus d'enseignements ou pour former solidement à la recherche. Dans la continuité, les poursuites d'études doctorales ne sont pas mises en avant.

En résumé, l'adaptation d'un fonctionnement de type « conservatoire » vers celui de type universitaire est un objectif qui reste à atteindre.

ANALYSE DÉTAILLÉE

Hormis deux licences généralistes (*Gestion et Sciences sociales*), les formations proposées par le CNAM sont à visée professionnelle et ciblent essentiellement un public indifféremment désigné comme « auditeurs », « élèves » et plus rarement « étudiants », engagé dans une démarche d'évolution professionnelle le plus souvent simultanée à l'activité professionnelle. Les formations du champ décrivent généralement avec précision les objectifs scientifiques et professionnels dans tous les dossiers. Elles exposent clairement les connaissances et compétences attendues dans les domaines considérés. En ce sens, l'approche compétences présente dans tous les dossiers permet d'identifier les compétences professionnelles attendues ainsi que les métiers visés, informations par ailleurs fournies dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) qui, à une exception près (LP *Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires*), sont fournies.

Cependant, quelques dossiers témoignent d'un décalage entre l'affichage et la réalité du programme dont certains contenus font défaut. C'est le cas de la LP *Métiers de l'entrepreneuriat*, qui n'intègre pas la création et la reprise d'entreprise, ou du master *Entrepreneuriat et management de projet* qui manque de contenus

spécifiques à ses deux volets thématiques. Beaucoup de dossiers annoncent des parcours qui ne sont ensuite pas détaillés.

D'une façon générale, les contenus des enseignements, souvent assurés par des professionnels issus du monde socio-économique, permettent de répondre aux objectifs professionnels annoncés. Toutefois, au-delà de l'ambition affichée, il est plus facile d'identifier les finalités de certaines formations que de certaines autres. C'est le cas de formations très spécialisées comme la LP *Guide conférencier* dont l'intitulé est univoque. Ça l'est moins pour d'autres à l'intitulé plus vague (licence *Sciences sociales* ; LP *Métiers du décisionnel et de la statistique*). Il s'agit peut-être là d'un effet des réorganisations successives du CNAM et de l'application, en cours de contrat, de la nouvelle nomenclature des diplômes nationaux. On note ainsi des dilutions d'anciens intitulés spécifiques dans des intitulés plus généraux mais moins lisibles (LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* ; LP *Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires* ; master *Innovation, entreprise et société*). Cette difficulté à identifier les objectifs originaux de certaines formations explique en partie l'échec du master *Sociologie* qui n'a pas trouvé son public après une année de fonctionnement du fait d'un intitulé trop vague et de finalités se confondant avec celles d'autres formations du CNAM. Par ailleurs, d'autres formations à intitulés pourtant distincts ont des finalités difficiles à différencier, comme le reconnaissent les responsables eux-mêmes. C'est le cas par exemple pour les masters *Psychologie* et *Sciences de l'éducation*. Ce dernier, dans lequel les enseignants-chercheurs (EC) relèvent tous de la section 16 (psychologie) du CNU, propose un parcours *Conseil en orientation, bilan et insertion* dont l'intitulé est très proche de celui des deux parcours du master *Psychologie : Psychologie de l'orientation et du travail* et *Psychologie de l'orientation et du conseil*.

Même si la priorité professionnelle en direction du public particulier du CNAM est justifiée, elle n'autorise guère les poursuites d'études ou réorientations thématiques dans la mesure où aucune passerelle n'est mentionnée. C'est bien sûr le cas pour les licences professionnelles qui n'ont pas vocation à conduire à une poursuite d'études, bien que cela se produise parfois (LP *Métiers du décisionnel et de la statistique* ; LP *Développement de projets de territoires*), mais c'est aussi le cas pour les masters qui privilégient essentiellement le volet professionnel. En effet, bien que certaines mentions de masters, telles que *Criminologie, Ergonomie, Gestion des ressources humaines* ou *Psychologie*, affichent explicitement des parcours à finalité recherche, l'objectif premier de toutes les formations est de répondre aux attentes du monde professionnel, en cohérence avec l'engagement du CNAM en direction de la formation des adultes. Ainsi, alors que le master *Psychologie* voit plus de la moitié des étudiants engagés dans le parcours recherche poursuivre en doctorat, il n'est cependant pas possible d'en estimer l'importance dans les autres mentions de masters. Il arrive même qu'à l'issue du parcours recherche du master *Psychologie*, les étudiants se mettent en condition de valider un stage professionnel pour être en conformité avec la loi sur la protection du titre de psychologue, sans que l'on sache s'ils arrêtent là leurs études ou les poursuivent en doctorat. Notons par ailleurs que dans cette formation, la distinction entre finalités et intitulés de parcours n'est pas toujours établie.

Comme toute licence, la licence *Sciences sociales* permet une poursuite d'études. Toutefois, contrairement à ce que laisse penser son intitulé très généraliste, son empan thématique restreint ne recouvre pas une étendue disciplinaire suffisante pour espérer une poursuite d'études hors des masters à finalité professionnelle du CNAM. En effet, ces formations sont pour la plupart centrées sur le travail : ergonomie, formation des adultes, psychologie du travail, orientation insertion. Notons une particularité de la licence *Sciences sociales* du CNAM : les titulaires de cette licence ayant réalisé le parcours *Psychologie du travail et clinique du travail* peuvent accéder au master *Psychologie* du CNAM et, s'ils le valident, faire usage du titre de psychologue (décret 90-255 du 25 mars 1990), ce qu'ils ne peuvent pas faire s'ils poursuivent dans n'importe quel autre master *Psychologie*.

Les formations du CNAM sont souvent dispensées à Paris, mais aussi dans ses antennes régionales en métropole et dans les départements d'outre-mer, avec le souci d'harmoniser l'ensemble. Lorsque les formations font état de délocalisations régionales, celles-ci sont subordonnées au CNAM Paris qui pilote l'équipe pédagogique regroupant le responsable national et les responsables régionaux. Seule la LP *Métiers de la médiation scientifique et technique* fait état d'un co-portage de la formation avec une antenne régionale (Pays de la Loire) qui montre que les enseignements sont partagés sur les deux sites, la partie assurée géographiquement sur l'un d'eux étant alors proposée en formation à distance (FOAD). Lorsque la formation dépend uniquement de Paris, c'est la modalité FOAD qui prend le relais. La formation est alors comparable.

Certaines formations sont proposées à l'étranger (Maroc notamment, et Liban), mais on constate que leurs objectifs spécifiques et l'implication réelle de l'établissement dans leur fonctionnement ne sont pas indiqués dans les dossiers et que les conventions ne sont pas fournies.

Les formations prennent globalement en compte les offres concurrentes, ceci étant clairement restitué dans les dossiers.

Certaines n'ont que très peu de concurrence au niveau local (par exemple la LP *Métiers du décisionnel et de la statistique*, seule en région parisienne), d'autres au niveau national. D'autres encore proposent une offre de formation unique comme par exemple le parcours *Technicien de l'information médicale* de la LP *Métiers de la santé : technologies* ou comme la LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* parce qu'exclusivement dispensée en formation continue. D'autres enfin sont particulièrement bien intégrées dans l'environnement avec une offre complémentaire de certifications ou d'unités d'enseignement (UE) qualifiantes (LP *Métiers de la médiation scientifique et technique*).

Toutefois, certaines formations sont positionnées dans un domaine où l'offre est très importante, que ce soit en Île-de-France ou en région. C'est le cas du parcours *Économie sociale et solidaire* du master *Intervention et développement social* qui est concurrencé par plus de 20 formations analogues dont cinq proposées par des universités parisiennes. C'est aussi le cas de la plupart des masters en sciences de gestion. Quelquefois, quand les formations proposées par le CNAM se situent dans un champ très investi par la concurrence, l'établissement peut avancer les atouts liés à son statut. Alors qu'il y a pléthore d'offres de formation en master, le CNAM argue qu'il est le seul à proposer des formations qui sont adaptées à des professionnels en activité ou des adultes en recherche d'emploi, ce qui n'est plus vraiment le cas.

L'adaptabilité caractérise les formations et s'exprime en fonction du territoire, du type de public prioritairement ciblé (public en activité), et de parcours différenciés. En ce sens, des partenariats locaux sont engagés avec d'autres institutions (telles que l'Institut d'administration des entreprises de Saint-Etienne pour le master *Marketing, vente*; les écoles nationales du ministère de la défense et du ministère de l'intérieur pour le master *Criminologie*; l'Institut national du patrimoine pour la LP *Guide conférencier* et la LP *Médiation scientifique et technique*) ou avec des lycées dans le cadre du développement de cursus en alternance. Curieusement, plusieurs masters (*Ergonomie*; *Psychologie*; *Information, communication* ou *Sociologie*) ne donnent aucune information sur la question du partenariat.

Les liens avec les partenaires socio-économiques ou culturels sont fortement disparates d'une formation à l'autre. On ignore la nature des partenariats pour la LP *Logistique et transports internationaux*, la LP *Logistique et pilotage des flux*, la LP *Management et gestion des organisations*, la licence *Gestion* et pour 6 des 16 masters (*Management et commerce international*; *Ergonomie*; *Psychologie*; *Sciences de l'éducation*; *Sociologie*; *Information, communication*). Au sein de ces formations, l'interaction avec l'environnement socio-économique et/ou culturel se limite le plus souvent à l'intervention de professionnels. Toutefois, on relève quelques initiatives intéressantes à l'instar du partenariat de la LP *Métiers du tourisme et des loisirs* avec le *Welcome City Lab* (premier incubateur dédié à l'innovation dans le tourisme urbain), du master *Criminologie* et du master *Marketing, vente* qui font état de plusieurs partenariats étroits avec un certain nombre de structures pertinentes pour la formation et l'insertion future des étudiants.

L'adossement à la recherche des formations est généralement insuffisant, notamment pour le niveau master. En dehors du master *Management et commerce international*, du master *Marketing, vente*, et du master *Criminologie* qui déclare avoir signé des partenariats de recherche avec cinq universités étrangères, l'articulation des formations avec la recherche se limite, le plus souvent, à la seule intervention d'enseignants-chercheurs (appartenant pour la majorité d'entre eux à l'un des cinq laboratoires auxquels le champ est adossé) sous la forme d'enseignements et de suivi de mémoires, ou encore à l'adossement d'une grande partie des masters à l'école doctorale du CNAM. De surcroît, pour la LP *Logistique et transports internationaux* et la LP *Logistique et pilotage des flux*, aucun enseignant-chercheur n'est répertorié au sein de l'équipe pédagogique et un seul l'est pour la LP *Métiers du tourisme et des loisirs*. Globalement, beaucoup de LP présentent un déficit majeur d'enseignants-chercheurs pour assurer les enseignements. Cette situation, qui ne respecte pas l'article 7 de l'arrêté du 22 janvier 2014 relatif à la délivrance des diplômes nationaux, est problématique. On peut également regretter, dans certains dossiers, le manque d'éléments pour expliquer le type de relation entre la formation et les activités de recherche, la façon dont les étudiants sont intégrés à la formation à la recherche et par la recherche.

La plupart des formations du champ ne font pas l'objet de partenariats à l'international, situation justifiée dans les dossiers par une insertion nationale satisfaisante des diplômés. Un certain nombre de coopérations internationales existent néanmoins, notamment avec le Maroc et la Russie, sous forme essentiellement de diplômes délocalisés et/ou doubles diplômes. D'autres conventions ou partenariats internationaux avec des universités étrangères ont été noués pour des masters à dominante commerciale (master *Management et commerce international*, master *Marketing, vente* au sein du parcours *E-business and marketing* dispensé entièrement en langue anglaise en deuxième année). C'est aussi le cas pour les masters *Criminologie*, *Intervention et développement social*, *Gestion de l'environnement*, qui font état de partenariats formels à l'international mais ne fournissent pas de copies des conventions qui les lient. Notons que ces conventions ne portent pas sur le volet recherche. Au niveau licence, les LP du domaine de la logistique ont tissé un partenariat fort avec le Maroc (diplôme dupliqué à l'Institut supérieur du transport et de la logistique - ISTL). La mobilité des étudiants, enseignants et/ou personnels administratifs est inconnue. Enfin, un nombre limité

d'étudiants étrangers sont accueillis au sein des formations du champ, à l'exception des masters ayant un parcours anglophone.

L'ajustement au public se traduit, quelle que soit la formation, par de nombreux aménagements tels que l'allongement de la durée de formation, le rythme et les modalités des enseignements le plus souvent placés hors temps de travail ou pouvant être suivis à distance, la délocalisation sur le territoire de certains parcours, la prise en compte de l'expérience professionnelle sous forme de validations allant de 20 % à 30 % du diplôme (procédures VAP ou VAE) ainsi que du niveau académique (procédure de validation des études supérieures, VES). Selon les diplômes, l'apprentissage et les contrats de professionnalisation sont possibles pour les étudiants en formation initiale.

Cet ajustement conduit alors à des aménagements entre calendriers académique et personnel. C'est ainsi que la structuration en semestres n'est que comptable. Si, en ce sens, elle est en conformité avec le cadre national des formations, sauf pour le master *Urbanisme et aménagement* dont le total semestriel de crédits européens (ECTS) est variable selon les semestres et pour le master *Sciences de l'éducation* dont la première année compte 64 ECTS au lieu de 60, elle empêche toute tenue de jury de semestre et d'année. En effet, hormis le master *Psychologie*, les formations n'organisent que des jurys de diplôme, chaque fois désignés comme « jury national de délivrance des diplômes ». Par ailleurs, elle conduit parfois à des particularités : la LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* est rythmée sur l'année civile et non sur l'année universitaire. On s'inquiète de ne trouver aucune mention de session de rattrapage en licence, disposition pourtant obligatoire et bien trop rarement les règles de compensation entre unités d'enseignement.

Les structures des formations du champ sont généralement claires, bien définies et cohérentes avec les objectifs annoncés. La structuration pédagogique des LP accorde une part importante à la professionnalisation qui inclut un projet tutoré et un stage dont on peut cependant regretter la présentation confuse. En effet, d'une part, la distinction entre stage et projet tutoré n'est pas clairement posée quant à leurs objectifs pédagogiques, leurs modalités et leurs évaluations. D'autre part, il est impossible de comprendre comment l'activité professionnelle qui permet le plus souvent une dispense du stage, se différencie d'un simple maintien dans l'emploi dont on peine à voir l'exploitation pédagogique. A cet égard, il est rappelé que pour être conforme à l'arrêté du 17 novembre 1999 relatif à la licence professionnelle, la formation doit inclure de manière obligatoire un stage et un projet tutoré constituant chacun une unité d'enseignement. Cette disposition s'applique aussi aux étudiants en formation continue.

Bien que de nombreux professionnels interviennent dans les formations, on relève que l'environnement socio-économique est souvent peu décrit. Finalement, assez peu de partenariats sont conduits avec des institutions ou des entreprises, à l'exception de certaines licences professionnelles (*Métiers de l'entrepreneuriat*, *Métiers du tourisme et des loisirs*, *Guide conférencier*, *Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires*). Il est également regrettable qu'aucun dispositif d'accompagnement de l'étudiant dans son parcours professionnel, ni de certifications professionnelles (au-delà des certifications de niveau en langue anglaise) ne soient mentionnés dans l'ensemble des formations.

La partie de la formation correspondant aux enseignements valorise le volet professionnalisant au détriment de la culture générale qui ne représente qu'une part minimale du volume horaire des LP, ce qui est regrettable, en particulier lorsque ces formations nécessitent des connaissances diversifiées (histoire, anthropologie, par exemple) ne figurant pas dans leur intitulé (LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine*). Bien que la présence des professionnels dans les enseignements contribue à la formation et l'intégration professionnelles des étudiants, elle met toutefois en déséquilibre le niveau universitaire de la formation.

L'absence de mutualisation dans certaines formations conduit à présenter des parcours aux fonctionnements bien trop indépendants au sein d'une même mention. C'est le cas du master *Gestion des ressources humaines*, du master *Marketing, vente*, et de la LP *Management et gestion des organisations*. C'est aussi le cas pour le master *Sciences de l'éducation* dont les deux parcours (*Formation des adultes : analyse du travail et développement des compétences* - ATDC ; *Conseil en orientation, bilan et insertion* - COBI) résultent du regroupement de deux anciennes formations totalement indépendantes. Certaines des LP proposent deux parcours (*Métiers du décisionnel et de la statistique* par exemple) dont le ratio des volumes horaires entre tronc commun et parcours est difficile à apprécier. Il convient de noter que les volumes globaux d'enseignements sont très différents d'une LP à l'autre : hors stage et projet tutoré, la fourchette s'étend de 360 heures (LP *Médiation scientifique et technique*) à 720 heures (LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine*). La spécialisation progressive attendue dans les autres diplômes (licences et masters) est globalement en place. Pour la licence *Sciences sociales*, le tronc commun recouvre les deux premières années, la spécialisation se déclinant en troisième année sous la forme de quatre parcours dont la présentation ne permet toutefois pas d'en déterminer les contours. De surcroît, les enseignements généralistes couvrent des thématiques trop restreintes pour un tel intitulé et on ne compte aucun enseignement en

histoire, économie, sciences politiques, par exemple. De la même façon, il est à noter que la plus grande partie des enseignants-chercheurs de la licence *Sciences sociales* provient de la psychologie du travail et des sciences de l'éducation.

Pour les masters, la spécialisation progressive ne se justifie pas lorsque ceux-ci n'ont qu'un parcours. Notons que le master *Information, communication* constitue une exception surprenante puisqu'il ne propose que la seconde année qui n'est même pas dispensée dans sa totalité. Lorsque plusieurs parcours sont proposés, la première année se présente comme un tronc commun, la spécialisation se construisant en seconde année (à l'exception des masters *Marketing, vente* et *Sciences de l'éducation* pour lesquels les parcours sont distincts dès la première année). Il est cependant difficile d'identifier si cette spécialisation se réalise sur une finalité plutôt recherche ou professionnelle, ou bien sur un contenu thématique. Le master *Psychologie* est dans ce cas. D'une façon générale, même lorsque la formation à la recherche est mentionnée, celle-ci n'occupe qu'une place modeste aussi bien en amont (licence) qu'au cours du master. La culture scientifique ainsi que la maîtrise d'outils d'analyse et traitement de données ne sont pas à la hauteur de ce qui est attendu d'une formation universitaire, en dépit de l'appartenance des enseignants-chercheurs à une des unités de recherche de l'établissement. La formation à la recherche se traduit tout au plus par un cours de méthodologie d'une vingtaine d'heures et la rédaction d'un mémoire souvent à vocation plus pratique que scientifique. La place de la recherche est donc perfectible.

La mise à disposition d'outils numériques classiques par le CNAM est effective et la plupart des formations y ont recours de manière satisfaisante notamment au niveau de l'enseignement des langues. Cependant, les pratiques pédagogiques innovantes sont trop peu présentes et méritent d'être développées. Des outils supplémentaires (studios de cours, classe virtuelle, solutions collaboratives), pourtant adaptés aux formations du champ, devraient être mis en place et exploités.

Enfin, bien que l'international apparaisse comme un levier du développement du CNAM, il est actuellement insuffisamment déployé. Deux masters ont des parcours intégralement dispensés en langue anglaise (masters *Entrepreneuriat et management de projet, Gestion de l'environnement*). Trois autres diplômes ont intégré des enseignements de gestion dispensés en langue anglaise (LP *Logistique et pilotage des flux*, LP *Logistique et transports internationaux*, master *Marketing, vente*). La part des langues étrangères dans l'enseignement se traduit le plus souvent par la possibilité de certifications en anglais (BULATS - *Business Language Testing Service*, TOEIC - *Test of English for International Communication*, TOEFL - *Test of English as a Foreign Language*). Les informations, issues d'une déclaration de politique générale de l'établissement, sont rarement illustrées dans la configuration propre à chaque formation. Des initiatives existent pourtant et doivent désormais essaimer vers d'autres formations du champ.

Lorsque l'information est disponible, la composition des équipes pédagogiques du champ *Travail, management, droit et société* est présentée clairement. On constate que les professionnels interviennent bien dans leur cœur de métier et apportent une expertise indéniable aux formations. Néanmoins, le point d'équilibre entre enseignants-chercheurs et professionnels est très relatif : il masque de grandes disparités entre les formations et au sein d'une même formation en raison de l'implantation régionale. Le ratio est parfois trop en faveur de l'une ou de l'autre catégorie. Ainsi, à l'extrême, la contribution des enseignants-chercheurs dans certaines LP est inexistante et leur pilotage effectif est assuré par des professionnels associés à temps partiel (PAST) – situation des deux LP dans le domaine de la logistique. Ce déséquilibre enseignants-chercheurs / professionnels apparaît comme une limite majeure pouvant affecter la qualité de ces formations, limite parfois renforcée par le manque de communication entre enseignants comme cela est rapporté en LP *Métiers du décisionnel et de la statistique*.

L'information relative aux équipes pédagogiques est le plus souvent inexploitable dans les dossiers des masters ou alors confuse. Elle est minimale dans le cas du master *Sociologie* où l'on apprend seulement que l'équipe compte 60 % d'enseignants-chercheurs. Il est donc difficile d'identifier avec précision la structuration des équipes et par extension, la façon dont une formation est pilotée. La difficulté est accrue lorsqu'une formation est en portage conjoint avec des centres régionaux.

Les formations ont pris soin de faire une autoévaluation exprimée dans chacun des dossiers sous forme d'une analyse en termes de forces, faiblesses, opportunités, menaces. Il est cependant difficile d'apprécier comment ces analyses sont ensuite concrètement exploitées. Des conseils de formation, considérés à tort dans la plupart des dossiers comme des conseils de perfectionnement, dont les étudiants sont le plus souvent exclus, sont mis en place et se réunissent une fois par an. Quelques formations ont cependant mis en place un conseil de perfectionnement mais sont relativement peu précises sur sa composition, son fonctionnement et sa production (absence des annexes relatives aux comptes rendus). Seule la LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* inclut des étudiants dans son conseil de perfectionnement. Pour les masters, l'organisation du CNAM confère la gouvernance au centre de Paris. Ainsi, il est regrettable que chaque

mention de master ne dispose pas de son propre conseil. Globalement, les formations du champ TMDS ne vont pas au bout de la démarche sur ce point.

L'évaluation des formations et des enseignements est assurée par un observatoire qui mène une enquête nationale semestrielle auprès de chaque étudiant. Elle fait état d'une forte majorité d'étudiants satisfaits à l'issue des enseignements. Cependant, cette information, reprise de façon identique dans tous les dossiers, n'a que peu d'intérêt pour chaque formation prise isolément. Même si des efforts notables sont soulignés, l'implication des étudiants devrait être accrue dans le dispositif avec une meilleure prise en compte de leur avis.

Les modalités d'évaluation des étudiants et les règles de délivrance des ECTS et du diplôme sont bien présentes, relativement lisibles (excepté en master *Innovation, entreprise et société*) et cohérentes. Le suivi de l'acquisition des connaissances des étudiants s'effectue selon des modalités classiques (contrôle continu, examen terminal, écrit, oral, dossier, mémoire professionnel avec soutenance), avec parfois des adaptations aux spécificités des étudiants en formation continue. Certaines formations proposent des formes plus originales comme c'est le cas pour la LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* qui s'efforce de mettre en place une pédagogie active. Les informations sur les jurys font état, selon une description identique dans tous les dossiers, de jurys de diplômes et de jurys de validation des acquis (VAP, VAE). Les jurys d'évaluation de compétences spécifiques (mémoires, projets tutorés notamment) sont bien décrits et incluent des professionnels.

Il n'est mentionné aucun dispositif de suivi des compétences (portefeuille de compétences, livret de l'étudiant) dans les dossiers. Il n'est pas non plus fait état de compétences transversales au champ de formation.

Les suppléments au diplôme sont rarement présents sauf pour la LP *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine* et la LP *Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires*. En effet, ils ne sont pas encore en place ou alors en phase de test. Il est rappelé la nécessité de délivrer une telle « annexe décrivant les connaissances et aptitudes acquises » selon les termes de l'article D 123-13 du code de l'éducation relatif à l'application nationale aux études supérieures et aux diplômes nationaux de la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

Les critères de recrutement des étudiants sont rarement précisés et les passerelles jamais mentionnées. La plupart des dossiers sont avares en informations sur ces aspects. Le recrutement pour les LP et les masters est réalisé de façon classique (examen de dossier et entretien). Les dispositifs d'aide à la réussite ne sont pratiquement jamais évoqués sinon indirectement sous forme d'allongement de la durée normale de formation : par exemple, la seconde et unique année du master *Information, communication* peut être étalée sur quatre ans.

Le recrutement permet d'attirer des étudiants salariés ou demandeurs d'emploi sur tout le territoire français ainsi qu'à l'international (Maroc notamment). Toutefois, l'attractivité du champ de formation apparaît très contrastée et comporte des disparités notables.

Les informations sur les inscrits sont lacunaires du fait de la multiplicité des modes d'inscription (« cursus » à la carte) et rendent impossibles les calculs des taux de réussite et des taux d'abandon. Plusieurs formations présentent un nombre de diplômés en progression : les deux LP en logistique, la LP *Métiers du tourisme et des loisirs*, la LP *Management et gestion des organisations*, le master *Marketing, vente*, et le master *Management et commerce international*. Pour d'autres, l'augmentation des effectifs s'accompagne d'une diminution importante du nombre de diplômés : LP *Métiers du décisionnel et de la statistique* depuis la création d'un nouveau parcours (*Web analytics*). D'autres encore ont des nombres de diplômés faibles et/ou fluctuants (LP *Développement de projets de territoires*, master *Entrepreneuriat et management de projet*, master *Gestion des ressources humaines*, master *Management sectoriel*) ou alors en diminution sensible (master *Psychologie*). Enfin, certaines semblent peu à peu s'éteindre : master *Innovation, entreprise et société*, master *Gestion de l'environnement* – même si pour ce dernier on peut s'attendre à un retournement de situation avec l'ouverture programmée de deux parcours.

Lorsque les données sont fournies, on constate des taux de réussite aux examens satisfaisants, voire très satisfaisants (master *Management sectoriel*, master *Ergonomie*, LP *Métiers du tourisme et des loisirs*, LP *Guide conférencier*, LP *Métiers de la santé : technologies*). Ils sont également un point fort de la LP *Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires*, et du master *Criminologie*. Il convient cependant de noter qu'en LP *Métiers du décisionnel et de la statistique* le taux est assez faible, ce qui est expliqué par un certain nombre d'abandons en cours de formation liés à l'obtention d'un emploi grâce au stage.

Le suivi des diplômés et de leur devenir est décevant. Même si les études réalisées par l'Observatoire des études et carrières sont de qualité (type de contrat, salaire, entreprise, domaine d'activité), complétées parfois d'enquêtes réalisées par les équipes pédagogiques, selon des modalités variables propres aux équipes, les résultats sont trop peu significatifs en raison de la faiblesse du nombre de répondants et du caractère ponctuel et irrégulier des enquêtes. On regrette de ne pas toujours connaître spécifiquement l'insertion professionnelle des étudiants demandeurs d'emploi et l'évolution professionnelle des étudiants déjà en emploi.

L'insertion professionnelle des étudiants est à améliorer même si la situation générale dans le champ est plutôt positive. Les LP affichent généralement des taux d'insertion assez faibles, notamment pour la LP *Développement de projets de territoires*, les deux LP en logistique, la LP *Métiers de la médiation scientifique et technique*, les dossiers ne fournissant pas d'explications à ce sujet. Cependant, certaines LP ont une insertion professionnelle particulièrement satisfaisante (LP *Guide conférencier*; *Métiers de la santé : technologies*; *Métiers du décisionnel et de la statistique*). C'est le cas aussi pour la LP *Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle*, mais les emplois occupés ne sont pas en adéquation avec les objectifs de la formation et le taux de poursuite d'études reste élevé. Pour les masters, les résultats sont hétérogènes. Ils sont très positifs aussi bien sur les aspects quantitatifs que qualitatifs pour certains (parcours *Vente distribution* du master *Marketing, vente*, master *Gestion des ressources humaines*, master *Gestion de l'environnement*). Ils sont en revanche inquiétants pour d'autres. C'est notamment le cas du master *Sociologie* : la formation est en situation d'échec en raison de débouchés professionnels mal définis, ce qui conduit l'équipe pédagogique à ne plus souhaiter la reconduire en l'état.

Le nombre de poursuites d'études apparaît globalement en cohérence avec les objectifs des formations. Cependant, on relève que la LP *Développement de projets de territoires* est en contradiction avec ses objectifs, une part importante et croissante des étudiants poursuit en master. De plus, le master *Innovation, entreprise et société* et le master *Management sectoriel* font l'objet, de manière significative, de poursuites d'études, sans précision aucune sur leur nature (autre master ou doctorat). Globalement, on regrette que la poursuite d'études après le master ne soit pas présentée.

POINTS D'ATTENTION

En plus des points faibles relevés dans chacune des fiches formation, le comité a identifié neuf formations sur lesquelles il souhaiterait attirer l'attention de l'établissement : la licence *Sciences sociales*, les LP *Développement de projets de territoires*, *Logistique et pilotage des flux*, *Logistique et transports internationaux*, *Métiers de la médiation scientifique et technique*, les masters *Information, communication, Criminologie, Sciences de l'éducation* et *Sociologie*.

La licence *Sciences sociales* présente un décalage avec les objectifs et les savoirs attendus d'une formation généraliste, tels que résumés dans la fiche de certification. Les parcours proposés sont morcelés et n'offrent pas de perspectives larges de poursuites d'études en sciences sociales. Le pilotage n'est pas réalisé au niveau de la mention.

La LP *Développement de projets de territoires* conduit à des poursuites d'études en master trop importantes et à une insertion professionnelle relativement faible. De plus, elle ne contient aucun enseignement d'anglais, ni de cours dispensé en anglais malgré l'orientation européenne de la formation. Enfin, on déplore une forte dépendance de la formation à l'activité pédagogique d'un seul enseignant-chercheur.

La LP *Logistique et pilotage des flux* et la LP *Logistique et transports internationaux* ne comprennent, dans leurs équipes pédagogiques parisiennes (les autres n'étant pas fournies), aucun enseignant-chercheur. Cela remet en cause le caractère universitaire de ces deux formations. De plus, l'insertion des diplômés apparaît bien faible dans la première et peu significative dans la seconde compte tenu du faible nombre de répondants.

La LP *Métiers de la médiation scientifique et technique* a un volume d'enseignement trop restreint. Elle ne conduit qu'un nombre insuffisant d'étudiants au diplôme et connaît une insertion professionnelle réduite. Les réunions pédagogiques sont trop rares et le nombre de professionnels extérieurs au CNAM est trop restreint.

Le master *Information, communication* n'est pas un master. Il ne propose pas de première année et si les deux semestres de la seconde année sont annoncés, seuls les enseignements du semestre 3 sont réalisés. On ne compte aucun diplômé dans les six ans de fonctionnement de la formation, ni aucun suivi des étudiants.

Le master *Criminologie* ne forme pas à une profession identifiable par un intitulé ou des compétences spécifiques. Il se présente comme une mosaïque d'enseignements, destinés exclusivement à des professionnels déjà en activité, sans aucune progressivité pédagogique.

Le master *Sciences de l'éducation* qui souffre d'une absence de pilotage, résulte de la juxtaposition de deux anciennes formations indépendantes qui de surcroît présentent des redondances avec le master *Psychologie*. L'articulation avec la recherche n'est pas lisible.

Le master *Sociologie*, dont le comité d'expertise prend acte de la suppression, est concurrencé au sein même du CNAM par d'autres formations aux intitulés très voisins. Il souffre des manques de précisions dans la définition des objectifs, d'un pilotage non identifiable et d'une sollicitation insuffisante de la recherche.

FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

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

- Licence Gestion
- Licence Sciences sociales
- Licence professionnelle Développement de projets de territoires
- Licence professionnelle Guide conférencier
- Licence professionnelle Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle
- Licence professionnelle Logistique et pilotage des flux
- Licence professionnelle Logistique et transports internationaux
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations
- Licence professionnelle Métiers de la médiation scientifique et technique
- Licence professionnelle Métiers de la santé : technologies
- Licence professionnelle Métiers de l'entrepreneuriat
- Licence professionnelle Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine
- Licence professionnelle Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires
- Licence professionnelle Métiers du décisionnel et de la statistique
- Licence professionnelle Métiers du tourisme et des loisirs
- Master Criminologie
- Master Entrepreneuriat et management de projet
- Master Ergonomie
- Master Gestion de l'environnement
- Master Gestion des ressources humaines
- Master Information, communication
- Master Innovation, entreprise et société
- Master Intervention et développement social
- Master Management
- Master Management et commerce international
- Master Management sectoriel
- Master Marketing, vente
- Master Psychologie
- Master Sciences de l'éducation
- Master Sociologie
- Master Urbanisme et aménagement

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE GESTION

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers – CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Gestion* du CNAM est une formation généraliste en gestion pour des actifs en action de formation professionnelle tout au long de la vie ayant pour objectif de former à des métiers de l'encadrement intermédiaire en gestion dans différentes organisations. Elle se décline en six parcours types : *Gestion des organisations, Commerce et développement international, Management, Droit du travail et de la protection sociale appliqués, Gestion des ressources humaines* et *Commerce, vente et marketing*. Cette formation est proposée en formation continue, (en présentiel et hors temps de travail), et en alternance sur tout le territoire national et dans les départements d'outre-mer pour certains parcours.

ANALYSE

Finalité
Les connaissances attendues sont clairement exposées et les contenus des enseignements permettent de les acquérir. Les compétences personnelles et professionnelles acquises permettent une insertion professionnelle et/ou une poursuite d'études en master. Les métiers ciblés ne sont pas détaillés précisément mais correspondent à des métiers de la gestion d'encadrement intermédiaire. Les enseignements sont cohérents et pertinents par rapport aux objectifs scientifiques et professionnels de la formation et aux publics ciblés.
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence <i>Gestion</i> du CNAM ressemble à des licences <i>Gestion</i> au niveau national mais se différencie par une organisation et des modalités de la formation proposées spécifiques au CNAM. L'organisation de la formation est modulaire et découpée en unités capitalisables et s'adresse à des actifs en action de formation professionnelle tout au long de la vie sur le territoire national. Le dossier ne comporte pas d'informations sur les formations proches concurrentes et mentionne, sans les détailler, des coopérations institutionnelles.</p> <p>La licence est adossée à deux unités de recherche (une unité mixte de recherche et une équipe d'accueil) offrant un environnement de qualité en matière de recherche dont bénéficient les étudiants de la licence par le biais des enseignants-chercheurs impliqués dans la formation et membres d'une de ces deux unités.</p> <p>On peut regretter que l'environnement socio-économique soit peu décrit et qu'aucun partenaire professionnel ne soit mentionné. Le développement à l'international de la formation est quasiment inexistant en raison des modalités d'organisation de la licence (formation continue/alternance) et des publics ciblés.</p>

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible et modulaire. Elle permet une spécialisation progressive qui se matérialise par une proportion importante de cours mutualisés en première et deuxième année et six parcours différenciés en troisième année. La formation s'adresse principalement à des actifs. Elle est dispensée en formation continue (en présentiel et hors temps de travail) et en alternance (filière spécifique recrutant des bacheliers professionnels). La conception des modules (mutualisés/optionnels) et l'articulation des cours assurent une souplesse dans l'organisation et représentent une spécificité de cette licence. Les procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) sont bien présentes.

Un effort conséquent a été fait en développant un environnement numérique adapté à la formation avec des outils adéquats, en parallèle du déploiement de la formation à distance. Les pédagogies innovantes sont peu présentes (jeux, simulation, ...). Les volumes horaires sont équilibrés et cohérents avec les finalités de chaque parcours. Le travail par projet est présent dans les parcours de licence (et en particulier dans le parcours *Management*) et chaque parcours est associé à une évaluation de l'expérience professionnelle, matérialisée en fin de cycle par un rapport d'expérience professionnelle (la validation de l'expérience professionnelle constitue 20 % à 30 % des ECTS (*european credit transfert system*) du diplôme).

Les enseignants-chercheurs de toutes les disciplines assurent l'acquisition de solides compétences actualisées et en adéquation avec les objectifs de chacun des parcours. La formation est adossée à la recherche mais ne développe pas d'enseignements spécifiques à la recherche. Les contacts avec le milieu socio-professionnel sont peu décrits mais supposés présents notamment dans le parcours en alternance dont l'organisation est clairement précisée dans le dossier ainsi qu'au regard du fort développement de la licence en apprentissage et en contrat de professionnalisation en présentiel sur tout le territoire.

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) devrait être actualisée et rendue plus lisible pour clairement afficher les six parcours de la mention et les spécificités d'accueil et organisationnelles de la licence. L'ouverture internationale se fait par l'enseignement de l'anglais.

Pilotage

L'équipe pédagogique couvre l'ensemble des sections d'enseignement proposées en licence et se compose uniquement d'enseignants-chercheurs du CNAM appartenant à différentes équipes nationales d'enseignement. Le manque d'informations ne permet pas d'apprécier le niveau d'encadrement, l'équilibre au sein de l'équipe pédagogique et le rôle et l'importance des intervenants extérieurs et professionnels.

La coordination et le pilotage des équipes pédagogiques est explicitée clairement et un effort marqué d'implication des étudiants à la dynamique d'animation de la mention peut être relevé (sans toutefois que des détails soient apportés sur ce point). Le conseil des formations en charge du suivi de la mention est en place mais la fréquence de ses rencontres n'est pas précisée. Les étudiants sont impliqués aux côtés des administratifs et des enseignants sans précision du statut des enseignants et donc du rôle des professionnels dans l'évolution de la licence. Ce conseil des formations ne semble pas recouvrir pleinement les missions attendues et les modalités de fonctionnement d'un conseil de perfectionnement. L'évaluation de la formation par les étudiants est réalisée semestriellement par l'observatoire des études et carrières mais aucune information ne permet d'apprécier les évolutions de la licence qui ont pu en résulter.

La licence n'est pas déployée à l'international, ce qui reste cohérent avec les publics ciblés et l'organisation modulaire de la formation à ce niveau ; les étudiants diplômés ayant la possibilité de poursuivre leurs études en master et à l'étranger. Les modalités d'évaluation des connaissances sont explicitées et correspondent aux principes de modularité de la formation et de capitalisation progressive des ECTS. Cinq à six sessions de jury sont organisées par an. Le suivi des étudiants est organisé au mieux mais n'est pas uniforme pour tous les étudiants et sur tout le territoire. Les compétences sont clairement définies par parcours type mais le suivi spécifique de leur acquisition progressive n'est pas clairement présenté. La validation des acquis d'expérience professionnelle est formalisée et évaluée au travers d'un rapport d'expérience professionnelle en fin de chaque année de formation (première année - L1, deuxième année - L2, troisième année - L3). Le supplément au diplôme n'est pas encore en place. L'organisation en modules et l'articulation des trois années de licence garantissent des passerelles entre parcours et la diplomation des étudiants. Les démarches de validation de l'expérience professionnelle (VAE, VES/VAP) sont coordonnées et effectives sur tout le territoire.

Résultats constatés

Le dossier n'apporte pas d'éléments sur les effectifs par année de licence, les taux de succès et les taux d'abandon, ce qui est plus que regrettable. Par ailleurs, peu d'informations sont données sur les profils des actifs recrutés.

Le suivi des diplômés est ponctuel et irrégulier. L'enquête d'insertion conforte le positionnement de la licence qui garantit une insertion professionnelle importante et de qualité au niveau licence. Le taux de réponse pour la mention est relativement bas (43 %). 83 % des répondants diplômés ont un emploi, dont 74 % qui occupent un emploi en adéquation avec la formation. 67 % des demandeurs d'emploi à l'entrée en formation ont un emploi au moment de l'enquête. Le dossier apporte quelques éléments factuels sur les poursuites d'études des diplômés mais ces données auraient pu être plus précises. Ces derniers points interrogent sur la concurrence au sein du CNAM entre l'offre de formation en licence générale et les différentes licences professionnelles dans le domaine de la gestion. Les postes occupés correspondent aux objectifs affichés de la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Principe de modularité de l'offre et de capitalisation des acquis adaptés aux publics de formation continue.
- Valorisation de l'expérience professionnelle à chaque cycle de licence.
- Pilotage et coordination efficaces des équipes pédagogiques sur tout le territoire.
- Développement du numérique et de la formation à distance.

Principaux points faibles :

- Absence d'informations sur les effectifs, leur profil et les taux de réussite.
- Suivi des diplômés trop ponctuel.
- Absence d'un conseil de perfectionnement.
- Manque d'informations sur l'implication des professionnels et du monde socio-économique.
- Manque de visibilité des différents parcours de la licence et des différentes modalités d'organisation.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Gestion* du Conservatoire national des arts et métiers est une formation aux métiers de la gestion adaptée au public en formation tout au long de la vie proposant différentes modalités de préparation en adéquation avec une insertion professionnelle et une poursuite d'études. Les perspectives de développement sont pertinentes et portent notamment sur une meilleure visibilité de l'offre de formation en licence. Le développement d'un suivi régulier des diplômés serait un moyen d'y contribuer en créant notamment un réseau d'anciens. De plus, la formalisation des relations avec le monde socio-économique et le développement de coopérations au niveau master sur différents territoires permettraient d'accroître la visibilité de la licence et d'encourager la poursuite d'études. Par ailleurs, un conseil de perfectionnement mériterait d'être intégré au sein de la formation. Enfin, la poursuite du développement des outils numériques et des pratiques innovantes seront indispensables pour garantir l'attractivité de ce type de formation.



LICENCE SCIENCES SOCIALES

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Habilitée pour la première fois en 2005 sous l'intitulé licence *Sciences du travail et de la société* mention *Analyse du travail, psychologie et formation*, la licence *Sciences sociales* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) a pour objectifs de transmettre des compétences concernant les rapports entre l'homme et le travail. Elle comprend des enseignements de tronc commun et des enseignements spécifiques dans quatre parcours-types : *Animation et gestion de la formation des adultes* ; *Conditions de travail et prévention des risques professionnels* ; *Psychologie du travail et clinique du travail* ; *Formation-emploi, parcours et reconnaissance des acquis*. Bien que délivrée en présentiel, elle s'adapte à ses étudiants en regroupant les enseignements hors temps de travail.

ANALYSE

Finalité

La formation vise à transmettre des compétences concernant les rapports entre l'homme et le travail pour permettre la poursuite d'études en master et/ou consolider le statut professionnel des étudiants, (majoritairement en activité). A la suite de cette formation, les diplômés peuvent exercer dans les secteurs d'activité suivants : gestion des personnes au travail, évolution des compétences, aide et conseil à l'orientation et l'insertion professionnelle, diagnostic des conditions de travail. Il convient de noter que cet objectif est en partie en décalage avec l'intitulé de cette licence pourtant usité depuis 2007. Celui-ci est censé offrir des contenus d'enseignement bien plus généralistes que ceux réellement dispensés.

La formation est structurée autour d'objectifs de compétences et de métiers clairement définis à l'échelle des parcours et ces parcours donnent lieu à une poursuite d'études dans un des masters de l'établissement. Notons toutefois que le parcours *Psychologie du travail et clinique du travail* qui ne permet pas d'accéder à un ensemble de métiers bien définis, ne permet pas non plus une poursuite d'études en master de psychologie ailleurs qu'au CNAM. Les responsables de cette formation ont conscience que ses finalités ne correspondent pas à celles d'une licence générale en sciences sociales. Malheureusement, le dossier ne comporte pas plus de développement sur ce point. De surcroît, les quatre parcours annoncés ne sont pas présentés de façon homogène dans le dossier. L'un d'eux notamment n'est plus mentionné dans la partie relative à la place de la recherche.

Enfin, le dossier fait état d'enseignements délocalisés pour certaines unités d'enseignement voire de parcours, sans plus de précision sur les logiques pédagogiques de ces choix ni sur l'organisation concrète de la cohérence nationale. Il est certes précisé que les enseignants régionaux font l'objet d'un agrément parisien et que des rencontres biannuelles sont organisées, mais les objectifs et le contenu de ces réunions ne sont pas précisés. Il apparaît aussi que la grande diversité des quatre parcours ne favorise pas la coopération entre les responsables en charge de les diriger.

Positionnement dans l'environnement

La licence *Sciences sociales* du CNAM ne ressemble pas à la plupart des licences similaires au plan national tant dans les contenus de ses enseignements que dans ses modalités pédagogiques. Elle est adossée à deux laboratoires de recherche : le Centre de recherches sur la formation (CRF) et le Centre de recherches sur le travail et le développement (CRTD). Les enseignants étant très majoritairement des enseignants-chercheurs, on peut recommander que le développement de la formation s'appuie davantage sur les résultats de leurs travaux. L'affirmation du caractère unique des parcours proposés est en contradiction avec ce que révèlent les documents donnés en annexe qui permettent d'identifier six universités franciliennes proposant des formations dans le domaine de l'animation et de la gestion des formations et deux universités de province offrant des formations dans le domaine de l'analyse des conditions de travail et de la prévention des risques professionnels. Aucune collaboration n'existe entre le CNAM et ces universités. Cette méconnaissance de la concurrence alors qu'elle est particulièrement vive dans le domaine de la formation des adultes, y compris du côté du secteur privé, est regrettable.

Le dossier ne fait pas mention de partenariat avec le monde socio-économique, y compris sous la forme de recrutement de professionnels, ce qui apparait en décalage avec le projet pédagogique centré sur les métiers et les compétences autour du travail. La formation étant aussi proposée dans les centres régionaux, cette dimension semble majoritairement relever des fonctions des correspondants régionaux du CNAM, sans que leur contribution dans la définition de la formation soit clairement explicitée ici. En dehors d'une politique d'ouverture de l'offre de formation à l'international (sur le modèle des correspondants régionaux), aucune coopération internationale n'est affichée, les mobilités internationales étudiantes n'étant probablement pas très adaptées à un public d'adultes en activité.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est très peu lisible, en particulier l'orientation et la spécialisation progressive attendue d'une telle formation. Il existe certes un enseignement de tronc commun (de 870 heures) complété par des enseignements de parcours (entre 550 et 595 heures) mais le contenu de ce tronc commun n'est pas assez généraliste. Le document comporte en outre des confusions à propos de l'accès au master de psychologie. La place de la professionnalisation est centrale dans le projet pédagogique. Elle repose sur des pédagogies dites inductives tenant compte des expériences professionnelles des étudiants, y compris dans les modalités d'évaluation des enseignements. Un stage d'une durée de six mois est réservé aux personnes sans expérience dans le secteur professionnel visé. L'ensemble du programme des cours est donc davantage constitué d'un large éventail d'unités d'enseignement spécialisées sur la situation de travail.

Cette structure offre un catalogue pertinent de modules de formation pour des personnes en activité dans les secteurs visés mais elle ne remplit pas pleinement l'objectif d'une licence générale en sciences sociales, étant sous cet angle-là, très minimale. Elle ne permet pas d'acquérir une variété de compétences et de connaissances dans le champ des sciences sociales : enseignements très majoritairement réalisés par des psychologues du travail, pas d'initiation à l'histoire, l'économie ou la science politique. Une plus grande variété dans les enseignements thématiques et disciplinaires dispensés permettrait d'offrir un plus large socle de savoirs disciplinaires de base. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est à modifier au regard de ces avis critiques sur la cohérence de l'offre de formation pour mettre en cohérence son contenu avec les objectifs restreints tels qu'analysés.

Par ailleurs, les modalités d'enseignement sont majoritairement présentes et adaptées aux publics des adultes en activité ou en reconversion : hors horaires de travail, accessibilité à la formation continue, forme d'enseignements hybride entre présentiel et à distance, une unité d'activités par an (apprentissage hors enseignement), valorisation de l'expérience pour 8 ou 12 crédits européens (ECTS) par an (remplacé par la réalisation d'un stage le cas échéant), délocalisation des enseignements en région etc. Toutefois, ces modalités manquent de clarté et de cohérence à l'échelle de la licence : les modalités étant définies à l'échelle de l'unité d'enseignement, sans que l'on comprenne pleinement les raisons qui ont présidé aux choix d'une modalité d'enseignement plutôt qu'une autre. L'utilisation du numérique reste traditionnelle. Pour ce qui est de l'enseignement des langues et de l'usage des outils numériques, on trouve les mêmes informations que dans tous les dossiers du CNAM. Le souci d'accompagnement à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) se traduit par la délivrance de 600 diplômes par an pour l'ensemble du CNAM mais on ne sait pas ce que représentent les diplômés de cette formation par rapport à ce chiffre global.

Pilotage

L'équipe pédagogique est nombreuse et très majoritairement constituée d'enseignants-chercheurs, principalement en psychologie du travail et en sciences de l'éducation, ce qui est déséquilibré au regard des domaines disciplinaires attendus dans une mention *Sciences sociales*. Cinq intervenants professionnels sont des professeurs associés (PAST) mais ils interviennent uniquement dans le champ de la formation et de l'orientation et ils semblent constituer les seuls professionnels de la formation. Il n'y a pas à proprement parler d'équipe pédagogique nationale de la mention. Le système d'aller-retour entre le CNAM national et les centres régionaux n'est pas clairement expliqué. Les équipes peinent à se réunir et les enseignants changent souvent ce qui ne permet pas d'assurer un suivi de la qualité de la formation.

Il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement ni de réunion de coordination pédagogique à l'échelle de la licence, ce qui explique probablement la faiblesse de l'autoévaluation de la mention présentée dans le document. Le pilotage de cette formation repose en effet principalement sur le travail des responsables de parcours voire des « filières métiers » sans que l'on sache de quelles manières les étudiants ou les correspondants régionaux sont associés à l'évaluation et au développement de la formation.

Résultats constatés

Les données ne sont disponibles que pour trois des quatre parcours, aucune information n'étant accessible pour le parcours *Formation-emploi, parcours et reconnaissance des acquis*. Le caractère parcellaire des données disponibles est très regrettable, au regard des caractéristiques sociales des étudiants, en particulier pour ce qui concerne les taux de réussite et de poursuite d'études. Au total, le nombre de diplômés est de 278 pour les années 2013, 2014, 2015, soit une moyenne de 92 diplômés par an. Ne pas connaître le nombre de diplômés chaque année, empêche d'apprécier l'évolution du taux de réussite dans cette formation. Les principaux secteurs d'activité sont la santé et l'action sociale qui attirent surtout les diplômés du parcours *Psychologie du travail et clinique du travail* alors que les diplômés du parcours *Animation et gestion de la formation des adultes* se retrouvent essentiellement dans l'enseignement. Le taux d'emploi au moment de l'enquête, réalisée un an après l'obtention du diplôme semble indiquer une plus faible insertion professionnelle chez les diplômés du parcours *Conditions de travail et prévention des risques professionnels*. Ce sont de loin les moins nombreux et les plus jeunes mais ce sont aussi ceux qui expriment le plus de satisfaction par rapport à l'amélioration de leur situation professionnelle grâce à la formation suivie. On peut aussi considérer comme une réussite le pourcentage élevé de diplômés adultes dont les âges médians vont de 35 à 43 ans ce qui correspond à la vocation du CNAM d'offrir des possibilités de formation tout au long de la vie.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Equipe pédagogique experte dans le domaine des relations entre l'homme et le travail et disposant d'une bonne expérience dans la formation d'adultes en activités ou en reconversion.
- Qualité de la réflexion sur les compétences attendues et les métiers accessibles au niveau licence.

Principaux points faibles :

- Absence regrettable de socle de connaissances générales en sciences sociales indispensables à une formation généraliste.
- Organisation pédagogique peu lisible avec des parcours trop morcelés n'offrant pas de perspectives larges de poursuites d'études dans les sciences sociales.
- Absence regrettable de pilotage de la formation à l'échelle de la mention.
- Equipe pédagogique fluctuante comptant peu de professionnels et qui ne se réunit que très rarement.
- Démarche d'autoévaluation insuffisante.
- Présentation du parcours *Psychologie du travail et clinique du travail* qui introduit des ambiguïtés relatives au titre de psychologue.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Compte tenu du décalage entre les objectifs et les savoirs attendus d'une licence *Sciences sociales* et la formation proposée ici, il serait indispensable que l'équipe pédagogique retravaille en profondeur son projet de formation. Elle devrait choisir plus clairement entre une formation principalement professionnalisante (par exemple une licence professionnelle) et une formation plus généraliste (avec une progressivité des enseignements et une plus grande ouverture des poursuites d'études). Quelle que soit l'alternative choisie, l'équipe pédagogique doit être renforcée soit par l'association de professionnels aux enseignements et au pilotage de la formation, soit par davantage de collaborations avec des enseignants-chercheurs des disciplines historiques des sciences sociales. Ces questionnements mériteraient d'être développés à l'échelle de la mention, et non du parcours comme cela a été réalisé dans l'autoévaluation présentée dans le dossier soumis. Pour ce faire, une plus grande rigueur dans l'appropriation du cadre national des diplômes et de la démarche d'autoévaluation serait indispensable (en particulier dans l'analyse des résultats). Associer à la réflexion les étudiants et les intervenants professionnels serait à ce titre un levier pertinent. Peut-être faudrait-il repenser l'architecture globale de cette formation en intégrant certains des parcours à d'autres licences plus spécialisées.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS DE TERRITOIRES

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Développement de projets de territoires* comprend un unique parcours intitulé *Responsable de collectivités locales, de projets européens, de projets urbains et d'environnement*. Cette formation vise à former des étudiants à la gestion des collectivités territoriales, en particulier dans les domaines de l'aménagement, de l'urbanisme et des services publics, avec un accent mis sur la dimension européenne. Les enseignements sont assurés sous forme de cours du soir en « hors temps de travail » dans trois sites différents : Paris, Saint-Dizier et Vaujours pour l'apprentissage (en collaboration avec le Lycée Fénélon de Vaujours).

ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs professionnels et pédagogiques de la licence professionnelle sont assez clairement exposés, et les enseignements proposés semblent globalement adaptés à l'atteinte de ces objectifs. La formation paraît centrée sur le droit public et le fonctionnement des collectivités, avec des focus thématiques (voire des initiations) sur l'aménagement et l'urbanisme, l'environnement, le développement local ainsi que la cartographie. Mais, faute de précisions suffisantes, on ne sait pas quel est le niveau d'approfondissement de ces différents champs, ni dans quelle mesure ces enseignements thématiques sont rattachés au fil rouge de la formation que constitue le fonctionnement des collectivités. Bien qu'ils soient assez peu détaillés dans le dossier, les débouchés professionnels s'inscrivent en cohérence avec la nature de la formation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Originale à l'échelle nationale, cette licence professionnelle apparaît plus large et généraliste qu'un certain nombre d'autres formations présentées comme proches par le dossier (les licences professionnelles citées sont pour la plupart bien plus spécialisées sur des champs plus étroits), ce qui fait sa singularité. Sa particularité est également liée à ses modalités d'enseignement (cours du soir) et au public prioritairement ciblé (public en activité professionnelle). Le positionnement dans l'environnement local est satisfaisant, en particulier via les liens étroits avec des élus et acteurs de collectivités territoriales intervenant dans la formation. Cependant, aucun organisme, entreprise ou association professionnelle n'est mentionné en appui à cette formation (pas d'existence de partenariat officiel pour la licence professionnelle).</p> <p>Une partie des enseignants intervenant dans les cours de la licence professionnelle (un professeur et un maître de conférences) appartient au laboratoire LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action – équipe d'accueil). Toutefois, au-delà des cours dispensés pouvant être nourris par la recherche, et</p>

malgré la vocation professionnelle de la licence, aucun lien ne semble effectif entre le contenu pédagogique de la formation et la recherche, ce qui peut être regrettable pour un cursus universitaire.

Organisation pédagogique

La structure de la formation est organisée de telle sorte à permettre une spécialisation progressive sur les deux semestres (enseignements plus fondamentaux au premier semestre et plus spécialisés au second). La formation, pouvant s'étaler sur deux ou trois ans, est dispensée en présentiel en cours du soir (hors temps de travail – formation continue) ainsi qu'en apprentissage (site de Vaujours). Des procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) sont également effectives. Il est toutefois fort regrettable que les volumes horaires attribués à chacun des enseignements ne soient pas indiqués. Le souci de professionnalisation est affirmé via des dispositifs pédagogiques spécifiques, notamment un stage et un projet tutoré, même si le dossier n'explique pas précisément en quoi consiste ce projet tutoré, ni ses modalités d'évaluation. Des visites de terrain (en Mairie par exemple) sont également organisées au cours du cursus. La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) est clairement présentée.

L'environnement numérique n'est pas précisément décrit : seule la volonté de développer certains enseignements à distance est mentionnée.

Aucun enseignement d'anglais, ni de cours dispensé en anglais, ne sont mentionnés. Compte tenu de l'orientation « européenne » de la formation, ce point est regrettable.

Pilotage

L'équipe pédagogique est adaptée à la professionnalisation de la formation : la place des professionnels est importante et leurs interventions sont bien ciblées. Toutefois, seuls deux enseignants-chercheurs interviennent activement dans les enseignements (dont un assurant 192 heures), les 10 autres intervenants étant des professionnels (3 professeurs associés -PAST- et 7 vacataires). En termes de diversité des interventions au sein du diplôme, 192 heures d'enseignement assurés par le même intervenant au sein de la licence professionnelle paraît peu raisonnable et entraîne, de fait, une situation de forte dépendance de la formation.

Aucune information n'est donnée sur les modalités, le contenu et la fréquence des réunions de l'équipe pédagogique. Au-delà de ce qui est dit par le dossier sur le fort investissement des deux enseignants-chercheurs et des trois PAST, on constate qu'il n'existe pas de conseil de perfectionnement propre à la licence professionnelle associant enseignants-chercheurs, représentants des professionnels et représentants étudiants. Un conseil des formations est mentionné mais celui-ci ne semble pas recouvrir pleinement les missions attendues et les modalités de fonctionnement d'un conseil de perfectionnement. Des enquêtes de satisfaction et d'évaluation des enseignements sont organisées afin de permettre d'adapter le contenu de la formation en fonction des retours des étudiants. Toutefois, aucune action corrective, ayant résulté de ces enquêtes, n'est citée dans le dossier. Les compétences que doit acquérir l'étudiant sont clairement énoncées, mais rien n'est dit sur le suivi de leur acquisition. Les modalités d'évaluation des étudiants sont variées et classiques mais aucune information n'est fournie sur les jurys d'examen. Si aucun supplément au diplôme n'existe pour le moment, sa création est prévue à court terme.

Résultats constatés

Les effectifs sont relativement limités (nombre de diplômés oscillant depuis 2012 entre 10 et 17, avec une certaine stabilisation depuis 2013) mais les modalités de suivi de la formation sont variées (alternance, formation continue). Les taux de réussite ne sont pas communiqués (on ne sait donc rien d'éventuels échecs ou abandons).

Une enquête de l'observatoire des études et carrières sur le devenir des diplômés est organisée mais ses modalités et sa fréquence / récurrence ne sont pas précisées. Au moment de l'enquête, seuls 59 % des diplômés répondants sont en emploi, dont 63 % déclarent occuper un emploi en adéquation avec la formation. L'insertion professionnelle est donc assez faible pour une licence professionnelle. Notons qu'il existe une grande diversité des postes occupés par les diplômés au sortir de la formation, pouvant être interprétée positivement (une formation large permettant des débouchés variés) comme négativement (une formation aux enseignements trop éclatés). Par ailleurs, il est mentionné qu'une part croissante des diplômés de la licence (sans avancer de chiffres précis) poursuit en master, ce qui est contraire à l'objectif d'insertion professionnelle directe des diplômés de licence professionnelle.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation au positionnement original à l'échelle nationale.
- Un objectif de professionnalisation affirmé, aussi bien grâce à la composition de l'équipe pédagogique que grâce aux modalités d'enseignement.
- Une formation en cours du soir adaptée à une grande diversité de publics.

Principaux points faibles :

- Des poursuites d'études en master importantes et une insertion professionnelle relativement faible.
- Aucun enseignement d'anglais, ni de cours dispensé en anglais malgré l'orientation européenne de la formation.
- Un pilotage de la formation faiblement formalisé et n'associant pas suffisamment les étudiants.
- Un manque de partenariats formalisés avec les collectivités.
- Une forte dépendance de la formation à l'activité pédagogique d'un enseignant-chercheur.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Développement de projets de territoires* est originale par le champ professionnel qu'elle couvre. Sa dimension européenne est peut-être trop ambitieuse. Par ailleurs, la formation gagnerait à formaliser davantage et à améliorer son pilotage (notamment au travers de l'instauration d'un conseil de perfectionnement et d'une place accrue accordée aux étudiants), à renforcer l'équipe d'enseignants-chercheurs au sein du cursus (limitant ainsi sa dépendance aux enseignants-chercheurs actuels), et à formaliser des partenariats avec les collectivités locales et autres organismes professionnels. Enfin, il semble urgent de réfléchir à la question des poursuites d'études, qui sont bien trop importantes pour une licence professionnelle. En parallèle, une réflexion de fond semble indispensable afin d'améliorer l'insertion professionnelle des diplômés, en relation avec la formation.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE GUIDE CONFÉRENCIER

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Guide conférencier* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est une formation d'un an, en un seul parcours, ayant comme objectif la formation au métier de guide-conférencier. Il s'agit d'une formation multisites, Paris et Île de France, Reims et Champagne-Ardenne, Nancy et Lorraine, Bordeaux et Aquitaine, dispensant tous la même formation, à l'exception de quelques spécialités régionales (par exemple, l'œnotourisme à Bordeaux). Les enseignements sont centrés sur le tourisme et la culture, qui sont les deux domaines essentiels dans lesquels l'acquisition de compétences est visée, auxquels s'ajoutent les langues étrangères, principalement l'anglais, utiles au métier de guide-conférencier. La formation ne nécessite pas de poursuite d'études. Elle débouche directement sur le métier de guide-conférencier.

ANALYSE

Finalité
Les domaines de connaissance se situent essentiellement dans le tourisme et la culture. Les compétences professionnelles sont privilégiées par rapport à la formation théorique ou scientifique dont la place a été volontairement réduite au fil des années. A l'issue de la formation, il apparaît que les étudiants sont à même d'exercer le métier de guide-conférencier et par conséquent que les enseignements sont adaptés aux objectifs de cette profession. Toutefois, leurs contenus, le plus souvent confondus avec la liste des compétences, gagneraient à être détaillés pour une meilleure appréciation de leur pertinence. Il serait ainsi utile d'explicitier comment ces compétences visées trouvent leur expression sous les intitulés des unités d'enseignement (UE).
Positionnement dans l'environnement
La formation est clairement présentée au niveau national. Cette licence professionnelle (LP) est l'une des 12 existant sur le territoire métropolitain. La formation est récente et semble se distinguer des 11 autres, en insistant sur l'apprentissage linguistique et l'interprétariat. Bien que Paris rassemble trois LP formant au métier de guide-conférencier, les publics visés ne sont pas identiques et des synergies sont développées entre les formations. Au niveau local, du fait de sa spécificité professionnelle, la formation n'entre en concurrence avec aucune autre formation du CNAM. La LP n'est pas adossée à un laboratoire mais bénéficie de l'implication des enseignants et intervenants dans des programmes de recherche. Diverses synergies ont été créées avec les autres LP <i>Guide conférencier</i> . En outre, des partenariats existent avec des structures de formation, telles que des lycées

professionnels, ainsi qu'avec un grand nombre de structures professionnelles : châteaux, musées, communautés de communes, offices de tourisme, Directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Ces partenaires participent aux enseignements pratiques et à l'accueil de stagiaires, et éventuellement à l'offre d'emplois. Enfin, la Fédération nationale des guides interprètes et conférenciers est un partenaire privilégié et au rôle important (validation de compétences, élaboration des programmes de formation, identification d'intervenants, jurys, comité de pilotage).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique, présentée de manière assez sommaire, est caractérisée par un seul parcours de 384 heures, hors stage et projet, comprenant unités d'enseignements (UE) réparties en deux groupes. Le premier est consacré à l'acquisition de connaissances théoriques et scientifiques, le second à des enseignements plus pratiques, de langues, et dans le domaine professionnel (expérience professionnelle, projet tuteuré). Si cette structuration est relativement claire, il serait utile de préciser la répartition des UE entre les deux semestres. Les enseignements sont effectués en présentiel. Le document souligne l'importance des unités d'enseignement directement à visée professionnelle et leur place centrale dans la formation. L'immersion professionnelle en résultant est un point fort de la formation. L'expérience professionnelle consiste en un stage de trois mois en entreprise (stage non obligatoire pour les candidats ayant déjà plus de trois ans d'expérience), évalué par un mémoire professionnel et une soutenance. Le projet tuteuré, dont ni la durée ni les modalités (individuel ou collectif), ne sont précisées, prend la forme de la création d'un produit, ou bien de la création d'une entreprise. Il est évalué par la réalisation d'un mémoire professionnel et d'une soutenance. L'utilisation du numérique est classique (environnement numérique de travail). L'internationalisation n'est mentionnée qu'au niveau du champ. Elle se résume, à l'échelle de la formation, à l'enseignement de l'anglais et éventuellement d'une seconde langue. En outre, 50 % des étudiants sont d'origine étrangère (mais le dossier ne fournit pas plus de précisions sur les origines), ce qui crée une diversité linguistique et culturelle au sein des promotions. Le public est varié, incluant souvent des personnes âgées de plus de 40 ans ayant déjà une expérience professionnelle et la validation des acquis de l'expérience (VAE) joue un rôle important dans cette formation. Le processus de recrutement est axé sur le projet professionnel des candidats.

Pilotage

Le pilotage de la formation est organisé à deux échelles. Les évolutions de la profession et leurs prises en compte dans les enseignements sont traitées à l'échelle nationale tandis que l'organisation administrative et pédagogique de la formation est traitée régionalement. Un coordinateur existe pour les régions Aquitaine, Lorraine, et Champagne-Ardenne mais ce poste ne semble pas exister pour l'Île-de-France. Dans la composition de l'équipe enseignante, on note une sous-représentation des enseignants-chercheurs avec seulement huit maîtres de conférences (MCF) sur les 71, tous sites confondus. La grande majorité de ces intervenants sont des professionnels auxquels s'ajoutent des enseignants du secondaire. Les responsabilités pédagogiques ne sont pas détaillées à l'échelle locale. Les modalités du contrôle des connaissances et des compétences sont assez originales et bien adaptées aux publics concernés. Elles ne consistent que rarement en un écrit classique mais sont variées : évaluations individuelles ou collectives ainsi que les mémoires et soutenances correspondant au stage et projet tuteuré. Il n'existe pas de conseil de perfectionnement mais un conseil pédagogique national, réunissant les différents « acteurs » du diplôme, est organisé chaque année, ainsi qu'un conseil pédagogique régional qui se réunit deux fois par an. Bien que ces structures ressemblent à un conseil de perfectionnement, il aurait été souhaitable de fournir des détails de leurs actions pour faire évoluer la formation.

Résultats constatés

Dans l'ensemble, entre 25 et 60 diplômés par an sortent de la formation, tous sites confondus. Les effectifs sont supérieurs en Île-de-France où on trouve 30 étudiants (limite maximale), contre 10 à 15 pour les autres sites, qui connaissent des difficultés de recrutement. L'insertion professionnelle des diplômés est rapide et efficace. D'après les enquêtes de l'Observatoire des études et carrières du CNAM pour les promotions 2013-15 84 % des répondants sont en emploi (taux de réponse 80 %). Il est encourageant de constater que les guides professionnels, anciennement diplômés de la formation, viennent chaque année faire part de leur expérience lors de la cérémonie de remise des diplômes, nombre d'entre eux intervenant d'ailleurs dans les enseignements. D'après l'Observatoire des études et carrières, la formation est jugée satisfaisante par 82 % de ceux qui l'ont suivie, et le retour des auditeurs ayant répondu aux questionnaires est pris en compte.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- L'aspect professionnalisant de la formation et le bon taux d'insertion professionnelle.
- Les nombreux partenariats avec des structures professionnelles.
- La bonne attractivité de la formation à Paris.

Principaux points faibles :

- Faible participation des enseignants-chercheurs du CNAM.
- Absence de détails sur le caractère individuel ou collectif du projet tuteuré.
- Peu de priorité accordée à la dimension internationale et absence d'enseignements obligatoires de plusieurs langues étrangères.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il s'agit d'une formation professionnalisante solide mais le document de présentation la dessert. Ce dernier n'est pas toujours très explicite et gagnerait de façon générale à être plus précis. On notera par ailleurs l'utilisation excessive de la locution abrégée, ce qui contribue au manque de précision de l'ensemble. Néanmoins, les enseignements dispensés sont cohérents avec le métier auquel forme le diplôme et les modalités d'évaluation sont originales et variées. On soulignera également l'atout des unités d'enseignement professionnalisantes qui mettent l'étudiant en situation, et ce au sein de structures professionnelles nombreuses et diversifiées. A l'avenir, il serait souhaitable de renforcer l'ouverture internationale du diplôme en insistant davantage sur l'acquisition de compétences linguistiques et en proposant des stages à l'étranger. Il faudrait également renforcer la présence des enseignants-chercheurs du CNAM dans les enseignements.



LICENCE PROFESSIONNELLE INTERVENTION SOCIALE : INSERTION ET RÉINSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle* du conservatoire national des arts et métiers (CNAM) vise à former des coordonnateurs de projets collectifs en insertion capables d'allier des compétences d'expertise sociale et de méthodologie de projet, intermédiaire entre stratégie (niveau Bac+5) et accompagnement professionnel (niveau Bac+2). Elle comporte trois parcours types (*Insertion sociale et professionnelle ; Insertion par la culture ; Insertion santé/prévention*) et s'intègre dans la filière métiers du social du CNAM. La formation est dispensée selon des modalités pédagogiques multiples adaptées au public en activité professionnelle : formation continue, cours hors temps de travail ou en journée. Les enseignements se déroulent à Paris ou à Nantes (uniquement en cours du soir).

ANALYSE

Finalité

Cette formation, proposée depuis 2003, vise à former des coordonnateurs de projets collectifs dans les champs de l'insertion sociale et professionnelle des publics en difficulté (chômeurs, jeunes sans qualification, personnes retraitées, isolées, sous main de justice etc.). Les savoirs et les compétences sont clairement exposés, sous la forme de cinq grandes activités et de blocs de compétences. Ce découpage est pertinent au regard de l'objectif principal de former des personnes en activité et de leur permettre un parcours de formation individualisé alliant formation continue et cours du soir. Le dossier atteste, en outre, d'une réflexion pédagogique de qualité concernant les métiers accessibles après la formation. Cela est d'autant plus remarquable que ce niveau de qualification intermédiaire entre les métiers du face-à-face interventionnel et ceux de l'encadrement est souvent difficile à appréhender dans ce secteur d'activité. La possibilité de poursuivre ses études en master est soulignée dans le dossier parmi les objectifs de cette licence professionnelle (LP). Or, la poursuite d'étude ne doit pas constituer une finalité en LP.

Positionnement dans l'environnement

Cette licence professionnelle est bien intégrée dans un cursus intervention sociale, de de la première année de licence jusqu'en deuxième année de master.

Bien que soumise à une forte concurrence au plan régional et national puisque 67 LP existent en France, cette LP bénéficie d'une bonne reconnaissance, notamment du fait de ses modalités pédagogiques adaptées au public en activité, de sa spécificité de formation aux projets collectifs, de ses liens avec le monde socio-économique et de son adossement à une recherche dynamique. Elle répond tout particulièrement aux besoins de qualification et de professionnalisation des personnes exerçant dans ce secteur de l'intervention sociale sans formation initiale dans le domaine. L'équipe pédagogique construit son ancrage dans le tissu économique et social régional (parisien et nantais) et national. Les partenariats sont nombreux avec des établissements publics ou des fédérations d'associations employeuses, ainsi qu'avec des organismes collecteurs de la formation continue. Une réflexion est également ouverte sur le renforcement des partenariats avec les instituts de formation au travail social. On notera toutefois l'hétérogénéité de ces liens avec le monde socio-économique à l'échelle des parcours, le parcours *Insertion santé/prévention* étant sous représenté en termes de partenariats noués et de professionnels intervenants.

Organisation pédagogique

Cette licence professionnelle *Intervention sociale* est composée d'un enseignement de tronc commun de 40 crédits européens (ECTS) et de trois parcours de 20 crédits. Cet équilibre est suffisant dans la mesure où la conduite d'un projet en situation professionnelle est incluse dans le tronc commun (pour un total de 16 ECTS). Dans le dossier, il est fait mention d'un stage en alternance deux jours par semaine ou de quatre mois pour les personnes ne disposant pas d'une expérience d'au moins un an dans le domaine, d'un projet tuteuré et d'un mémoire professionnel dont les objectifs communs et spécifiques ne sont pas assez exposés. Il n'en reste pas moins que cette licence professionnelle repose sur un projet de professionnalisation pertinent, qui mêle pédagogie de mise en situation, visites de site et analyse réflexive de sa pratique professionnelle ou de son expérience de stage (évaluée par une grille commune). Un quart des enseignements sont assurés par des professionnels actifs dans le secteur d'activité concerné, en particulier l'insertion sociale et professionnelle ; les trois autres quarts le sont par des enseignants du CNAM.

On regrettera que le document ne précise pas la stratégie adoptée pour le recrutement des étudiants, en particulier pour ceux n'ayant pas d'expérience dans le domaine. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles indique que la formation n'est pas accessible par candidature individuelle ou en formation initiale.

En outre, les modalités d'enseignement sont multiples (présentiel, à distance, en journée ou hors temps de travail) mais on ne dispose pas d'éléments suffisants pour en évaluer la réalité de sa mise en œuvre, notamment dans ses déclinaisons régionales. Pour favoriser la réussite aux examens, l'équipe pédagogique utilise les ressources proposées par l'établissement dans le centre de ressources et d'appui pédagogique et offre des aménagements d'études pour les personnes en situation de handicap. L'usage du numérique reste très classique (plateforme proposée par l'établissement).

Pilotage

L'équipe pédagogique est bien diversifiée et comporte un nombre important d'enseignants-chercheurs et de professionnels exerçant dans les secteurs concernés. Notons également la présence d'une coordinatrice pédagogique et d'une secrétaire pédagogique pour soutenir le travail des enseignants. La répartition du travail entre les membres de l'équipe est clairement exposée mais les responsabilités pédagogiques sont trop concentrées dans la responsabilité nationale du diplôme. L'équipe pédagogique se réunit au moins trois fois par an à l'échelle de la seule licence professionnelle, ce qui s'ajoute aux réunions de la filière métiers du social. Des professionnels et deux représentants des étudiants de la formation continue sont associés à ces réunions. Les comptes rendus de réunions et les analyses des statistiques disponibles attestent de la qualité de la démarche d'autoévaluation de cette licence professionnelle.

Résultats constatés

Les effectifs étudiants sont importants : 110 diplômés entre 2013 et 2015, avec des effectifs en constante croissance (de 36 étudiants en 2013 à 49 en 2015). 78 % des diplômés sont des femmes, et l'âge médian est de 38 ans. 21 des 68 répondants sont en poursuite d'études. En collaboration avec l'observatoire des études et carrières du CNAM, l'équipe pédagogique a réalisé une analyse des devenir des étudiants, cette dernière est pertinente au regard des données disponibles. Le taux d'insertion professionnelle, mesuré hors poursuites d'études, est important : 90 % sont en emploi, certes à relativiser compte-tenu du profil du public majoritaire déjà en activité. Il n'en reste pas moins que 82 % des demandeurs d'emploi à l'entrée en formation sont désormais en emploi.

Parmi les objectifs de la formation, des poursuites d'études, notamment en master *Intervention et développement social* au CNAM, sont mentionnées. Outre le fait qu'elles ne sauraient constituer une finalité en licence professionnelle, ces dernières sont effectivement envisagées de façon trop importante pour une licence professionnelle et les résultats présentés dans le document en attestent : 21 sur 68 répondants à l'enquête ont poursuivi leurs études.

Seuls 66 % des diplômés déclarent occuper un emploi en adéquation avec la formation. Cet état de fait mérite réflexion. Peut-être faut-il y discerner un lien à interroger avec le faible nombre d'emplois de niveau licence dans ce secteur, ceux-ci étant historiquement surtout positionnés au niveau Bac+2. Enfin, les enquêtes auprès des étudiants ne permettent pas d'interroger la réalité de la mise en œuvre des différentes modalités d'enseignement. C'est d'autant plus regrettable que de telles données pourraient accompagner l'équipe dans sa réflexion sur l'hétérogénéité de son public étudiant.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Pertinence de la professionnalisation, notamment au plan pédagogique par la mise en situation et la réflexivité vis-à-vis de la pratique professionnelle.
- Nombreux partenariats dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle.
- Équipe pédagogique s'appuyant sur une démarche d'autoévaluation rigoureuse à l'échelle de la mention.

Principaux points faibles :

- Inégalité de l'articulation avec les mondes socio-professionnels selon les parcours, au détriment du parcours *Insertion santé/prévention*.
- Manque d'interrogation sur la cohérence nationale du diplôme par l'équipe pédagogique.
- Format du stage, en alternance de deux jours par semaine, inapproprié.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier atteste d'une démarche d'autoévaluation rigoureuse à l'échelle de la mention et d'une compétence dans le développement de partenariat avec les mondes socio-économiques dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. Il apparaîtrait toutefois nécessaire de renforcer ce travail dans le parcours *Insertion santé/prévention* qui ne dispose pas d'un nombre suffisant de partenariats et d'intervenants du métier pour une licence professionnelle. Pour ce faire, il pourrait, par exemple, être utile de se doter de responsables par parcours.

Il conviendrait de bien placer cette formation en vue d'une insertion professionnelle claire entre décisions stratégiques d'un niveau master et accompagnement à la personne d'un niveau Bac+1 ou +2 et profiter de la restructuration de la formation au travail social en général au niveau licence pour mettre en place des passerelles entre les différentes formations de licences professionnelles à venir. L'intégration du stage en alternance deux jours par semaine est à réétudier. Enfin, les modalités d'une formation ouverte à distance devraient être envisagées comme un apport supplémentaire à la variété des propositions pédagogiques.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE LOGISTIQUE ET PILOTAGE DES FLUX

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers – CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Logistique et pilotage des flux* du CNAM comprend un parcours unique intitulé *Responsable d'unité opérationnelle logistique*. L'objectif de cette licence est de former des techniciens et des cadres responsables d'unités logistiques pour les entreprises industrielles et commerciales, le service public et les prestataires logistiques. Elle vise notamment à donner aux étudiants les compétences permettant d'intégrer et de piloter les opérations de la chaîne logistique, d'encadrer et d'animer des équipes, de conduire et de gérer un projet industriel et logistique, de mettre en œuvre de nouveaux processus, nouvelles technologies et systèmes d'information. Délivrée à Paris en présentiel en « hors temps de travail » (principalement en cours du soir) avec la possibilité de formation à distance pour de nombreuses unités d'enseignement (UE), elle est aussi déployée sous le format alternance en Martinique en partenariat avec l'institut universitaire de technologie (IUT) et la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de la Martinique/centre de formation des apprentis (CFA), mais aussi au Maroc en partenariat avec l'Institut supérieur du transport et de la logistique (ISTL).

ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances et compétences professionnelles visées, détaillées dans le document, correspondent bien à la formation et sont en cohérence avec les débouchés indiqués. Comme toute licence professionnelle, la finalité principale de la formation est l'insertion directe et rapide des diplômés ; certains débouchés professionnels envisagés (<i>Supply Chain Manager</i> ; responsable logistique) apparaissent peut être toutefois surestimés par rapport à des formations de niveau bac+5 visant des débouchés similaires.</p> <p>Aucune information précise n'est donnée sur les objectifs spécifiques du cursus, ni sur la nature de l'implication réelle de l'établissement, au sein des deux sites de délocalisation de la formation : la Martinique et le Maroc.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La formation s'intègre parfaitement en complémentarité avec d'autres formations du domaine, telle la licence professionnelle <i>Logistique et transports internationaux</i> avec laquelle elle partage certains contenus en toute pertinence, compte tenu de leur proximité thématique. Par son approche transversale du métier de responsable opérationnel d'unité logistique, elle apparaît par ailleurs faiblement en concurrence avec les autres formations nationales du même type, plus spécialisées, mis à part peut-être avec celles des universités de Rennes 1 et de Toulouse 3, mais qui visent un public de formation initiale plus classique. Au regard des besoins en emploi du secteur et de la spécificité des publics visés, cette formation a toute sa légitimité.</p>

La place de la recherche n'est pas évoquée : aucun enseignant-chercheur n'intervient dans la formation tout au moins dans l'antenne principale de Paris. Contrairement aux nombreuses relations dont dispose la formation avec différentes entreprises, les liens avec les associations professionnelles principales du secteur (ASLOG – association française de la supply chain et de la logistique -, AFILOG – association rassemblant les métiers de la supply chain et de l'immobilier logistique...) semblent peu développés, mais on notera la présence parmi les intervenants extérieurs de membres du GS1 (organisme mondial actif dans le domaine de la normalisation des méthodes de codage utilisées dans la chaîne logistique) et du pôle de compétitivité Novalog. La formation a par ailleurs l'originalité d'être dupliquée en Martinique en partenariat avec l'IUT et la CCI, mais aussi au Maroc, et un partenariat avec une université hongroise est par ailleurs évoqué. S'il s'agit, dans les deux premiers cas, d'un déploiement conjoint avec le CNAM, la nature et les modalités du partenariat avec l'université hongroise restent plus imprécises (déploiement local d'une version adaptée).

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est claire et bien construite. Un tronc commun obligatoire d'UE disciplinaires en logistique permettant aux étudiants d'avoir une vision complète du domaine (6 UE de 45 heures pour un total de 24 ECTS, *European credit tranfert system*) est complété par des UE au choix comportant des matières en lien étroit avec la logistique à choisir parmi une banque d'UE pour 12 ECTS. Le tout est complété par une préparation obligatoire au certificat informatique et internet (C2i) (4 ECTS) et 2 UE très « professionnalisantes » : une UE pour le stage ou l'activité en entreprise (pour 8 ECTS) et un projet tutoré (pour 12 ECTS). Celui-ci a pour objectifs de mettre en pratique et de développer les compétences acquises pendant la formation, de confronter les étudiants aux réalités du terrain, de travailler en équipe (puisqu'il est conseillé aux étudiants de travailler à plusieurs sur un même projet), ce qui semble un atout indéniable de la formation. Les modalités d'évaluation du stage / expérience professionnelle et des projets sont clairement définies. Les volumes horaires consacrés à chaque UE semblent adaptés pour permettre un réel approfondissement des enseignements. Concernant les langues, en plus de 45 heures de cours de spécialisation en anglais de la logistique et du transport, certaines interventions sont dispensées en anglais (5 % à 10 %).

Si les UE disciplinaires semblent adaptées aux besoins et aux objectifs pédagogiques de la formation, les UE au choix ne semblent pas toujours pertinentes et adaptées.

Cette formation est proposée à Paris, en présentiel en dehors du temps de travail, principalement en cours du soir et cours le samedi matin, à destination d'étudiants dont la grande majorité travaille en entreprise la journée, et s'étale sur deux ans (avec possibilité de formation à distance pour de nombreuses UE). Au Maroc et en Martinique, elle est proposée sur une année universitaire classique, avec une formule en apprentissage pour la Martinique, à destination d'étudiants majoritairement en poursuite d'études mais aussi en reconversion. Chaque année, des procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) ont lieu.

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) est détaillée et l'environnement numérique de la formation est particulièrement bien développé.

Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée très majoritairement de professionnels impliqués dans le monde opérationnel. Il est toutefois regrettable (1) que leurs fonctions en entreprises ne soient pas toujours précisées, (2) qu'il n'y ait aucun enseignant-chercheur du CNAM intervenant dans la formation, et (3) que la formation dépende principalement d'une équipe de deux professionnels associés (PAST). L'encadrement de la formation est assuré par un PAST qui assure plus d'une centaine d'heures. À noter également que la présentation de l'équipe mériterait de préciser clairement les intervenants enseignant dans la formation parisienne, ceux intervenant en Martinique et ceux mobilisés dans la formation déployée au Maroc qui n'est pas évoquée à cette étape (il serait intéressant de connaître le pourcentage des enseignements assurés par les équipes marocaines). Les réunions de l'équipe pédagogique et de coordination des sites délocalisés sont régulières, et ont lieu plusieurs fois dans l'année.

Le pilotage de la formation s'appuie sur l'existence d'un conseil de perfectionnement qui se réunit une fois par an, dont les commentaires ont permis l'évolution de la formation. Les enseignements sont évalués individuellement par les étudiants par questionnaire électronique et les résultats transmis aux enseignants pour qu'ils puissent adapter leur contenu au besoin.

Les modalités d'évaluation sont détaillées mais le suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences est peu développé dans le dossier.

Résultats constatés

Le nombre moyen annuel de diplômés est de 65 en légère progression année après année (le taux d'échec n'est pas précisé). Bien que le caractère récurrent et la fréquence de l'enquête de suivi du devenir des diplômés ne soient pas indiqués, une étude menée par l'observatoire des études et des carrières du CNAM montre que 2/3 des répondants sont en emploi 2 à 3 ans après la formation, ce qui apparaît faible au regard du domaine d'activité très porteur. Par ailleurs, 66 % des diplômés en emploi déclarent occuper un emploi en adéquation avec la formation, ce qui apparaît également faible. On peut s'interroger sur le futur, même si une conclusion est délicate au regard du taux de réponse relativement faible à l'enquête (25 % seulement). Une analyse plus poussée (par contact téléphonique direct par exemple) permettrait peut-être d'affiner l'analyse.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Formation dont l'attractivité est manifeste, peu concurrencée.
- Formation existant selon différentes modalités et donc adaptée aux différents publics.
- Formation proposant un contenu transversal en logistique qui permet aux étudiants d'avoir une vision complète de la chaîne logistique globale.

Principaux points faibles :

- Aucun enseignant-chercheur dans l'équipe parisienne.
- Insertion des diplômés qui apparaît faible.
- Certains débouchés professionnels envisagés qui apparaissent surestimés.
- Aucune information sur les équipes pédagogiques à la Martinique et au Maroc.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La communication pourrait être davantage axée sur l'approche transversale en logistique, véritable spécificité de la formation (il est d'ailleurs évoqué de modifier le nom du parcours pour le rendre plus attractif et adapté à la formation et son marché : *Pilotage de la chaîne logistique globale*).

Le positionnement de la formation est peut-être à clarifier. S'il s'agit bien de former des responsables capables « d'encadrer et d'animer des équipes », mais aussi « de conduire et gérer des projets » alors il conviendrait certainement (1) de renforcer la partie sur les compétences humaines inter et intra personnelles, notamment la capacité à travailler en équipes, à motiver ses collaborateurs, à savoir faire-faire... et (2) de proposer un contenu orienté gestion de projet et/ou conduite du changement qui semble manquer. Le contenu optionnel *Gestion des hommes* pourrait ainsi devenir un contenu obligatoire et certains cours optionnels très techniques comme le cours de recherche opérationnelle, être remplacé par des contenus plus liés à l'animation de projets. De même, la capacité à intégrer le besoin client dans la *supply chain* pourrait faire l'objet d'un contenu spécifique.

L'enquête sur le devenir professionnel des diplômés nécessiterait un taux de réponse plus important pour permettre de tirer des conclusions utiles. Il faudrait envisager plusieurs solutions permettant d'inciter les diplômés à répondre (s'appuyer sur une association des anciens de la formation ou envisager des relances téléphoniques).

Enfin l'équipe pédagogique, si elle est constituée de professionnels impliqués dans le monde opérationnel, serait à renforcer par quelques permanents enseignants-chercheurs. Il est évoqué le recrutement d'un poste de professeur en 2018, ce qui semble une priorité compte tenu du caractère universitaire de la formation.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE LOGISTIQUE ET TRANSPORTS INTERNATIONAUX

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Logistique et transports internationaux* comporte un parcours unique intitulé *Organisateur de transports multimodaux et internationaux de marchandises*. Dispensée par le CNAM, cette formation a pour objectif de former des spécialistes des transports nationaux et internationaux, ayant pour ambition d'avoir des responsabilités managériales dans les différents métiers en lien avec le transport. Délivrée sur Paris en présentiel (principalement en cours du soir à destination de publics travaillant en journée) avec la possibilité de formation ouverte à distance (FOAD) pour de nombreuses unités d'enseignement (UE), elle est aussi déployée au Maroc en partenariat avec l'Institut supérieur du transport et de la logistique (ISTL).

ANALYSE

Finalité
Les compétences professionnelles visées, et explicitées dans le dossier, correspondent parfaitement aux enseignements de la formation et sont cohérentes avec les débouchés professionnels indiqués, même si au-delà des compétences techniques propres au secteur du transport, il est dommage que des contenus plus managériaux ne soient pas proposés, compte tenu de la volonté de la formation d'amener les étudiants à évoluer à terme vers des fonctions d'encadrement. Concernant le site au Maroc, il est regrettable que les objectifs de la formation et l'implication de l'établissement dans le fonctionnement de la formation ne soient pas spécifiquement détaillés.
Positionnement dans l'environnement
La formation s'intègre parfaitement en complémentarité avec d'autres formations du domaine, telle la licence professionnelle <i>Logistique et pilotage des flux</i> avec laquelle elle partage certains contenus en toute pertinence, compte tenu de leur proximité thématique. De par le public visé, les modalités d'enseignement mobilisées (cours du soir permettant d'obtenir le diplôme en suivant les cours sur deux années successives), mais aussi l'approche transversale du transport qui est vue dans l'ensemble des matières enseignées, la formation proposée par le CNAM apparaît peu en concurrence avec les formations nationales du même type, qui sont, par ailleurs, bien identifiées dans le dossier. La place de la recherche n'est pas évoquée (aucun enseignant-chercheur intervient dans la formation), ni d'éventuelles relations avec les associations professionnelles du secteur (FNTR – fédération nationale des transporteurs routiers, ASLOG – association française de la <i>supply chain</i> et de la logistique -, AFILOG – association rassemblant les métiers de la <i>supply chain</i> et de l'immobilier logistique...), ce qui est

regrettable pour une formation qui se veut très en relation avec le milieu professionnel. De même, aucune entreprise n'est évoquée en appui de la formation. La formation a par ailleurs l'originalité d'être dupliquée au Maroc en partenariat avec l'ISTL. Il est évoqué le projet d'autres développements de ce type dans d'autres pays.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est claire et bien construite (même s'il y a des imprécisions et erreurs dans le dossier, par exemple sur les cours évoqués deux fois dans la liste des cours). Un tronc commun obligatoire d'UE disciplinaires en logistique permettant aux étudiants d'avoir une vision complète du domaine (4 UE de 45 heures pour un total de 16 ECTS - *european credit transfert system*) est complété par 4 UE spécifiques au transport (4 UE de 45 heures pour un total de 16 ECTS). Parmi celles-ci, on notera une UE de 45 heures en anglais du transport et de la logistique, en adéquation avec les besoins de la profession. À ces 8 UE, s'ajoutent 1 UE de droit des contrats et 2 UE très « professionnalisantes » : 1 UE pour le stage ou l'activité en entreprise (pour 12 ECTS) et un projet tutoré (pour 12 ECTS). Celui-ci a pour objectifs de mettre en pratique et de développer les compétences acquises pendant la formation, de confronter les étudiants aux réalités du terrain, de travailler en équipe, ce qui semble un atout indéniable de la formation. Les modalités d'évaluation du stage / expérience professionnelle et des projets sont clairement définies. Les volumes horaires consacrés à chaque UE semblent adaptés pour permettre un réel approfondissement des enseignements.

Si les UE semblent adaptées au besoin et aux objectifs pédagogiques de la formation, il semble y avoir des insuffisances au niveau des disciplines telles que le management, la gestion de projet et la conduite du changement. Cette formation est proposée, à Paris, en présentiel en hors temps de travail, principalement en cours du soir et cours le samedi matin, et s'étale sur deux ans (avec possibilité de FOAD pour de nombreuses UE). Au Maroc, elle est proposée sur une année universitaire classique. La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) est parfaitement décrite. Il peut être également précisé que la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) est détaillée et que l'environnement numérique de la formation est particulièrement bien développé.

Pilotage

L'équipe pédagogique, particulièrement restreinte (six intervenants dont deux professionnels associés –PAST-assurant environ 40 % des contenus de la formation), est constituée de professionnels impliqués dans le monde opérationnel. Il est toutefois regrettable que leur fonction en entreprises ne soient pas toujours précisées, et il est fortement problématique (1) qu'il n'y ait aucun enseignant-chercheur à intervenir dans la formation, et (2) que la formation dépende de deux PAST, dont la nature du poste est par définition temporaire, et d'un nombre restreint de vacataires professionnels, en charge d'un volume relativement important de cours. À noter également que les intervenants mobilisés dans la formation déployée au Maroc ne sont pas évoqués (il serait intéressant de connaître le pourcentage des enseignements assurés par les équipes marocaines). Les modalités de réunion de l'équipe pédagogique ne sont pas explicitées.

Il n'est pas fait état de la présence d'un conseil de perfectionnement de la formation, seul un conseil des formations est évoqué mais il ne semble pas recouvrir pleinement les missions attendues et les modalités de fonctionnement d'un conseil de perfectionnement. Les enseignements sont certes évalués individuellement par les étudiants par questionnaire électronique et les résultats transmis aux enseignants pour qu'ils puissent adapter leur contenu au besoin, mais ce dispositif commun à l'ensemble des UE du CNAM ne semble pas toutefois faire l'objet d'un traitement spécifique au niveau de la formation. De plus, il est surprenant de constater que le taux de satisfaction indiqué est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée. Le dossier ne précise pas d'évolutions ayant pu résulter de ce processus d'évaluation. Les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences sont peu développées dans le dossier.

Résultats constatés

Plus de 40 étudiants sont diplômés par an (il est évoqué 155 sur les 3 dernières années dans un document annexé au dossier), sachant (1) que le taux d'échec n'est pas précisé et (2) qu'il n'est pas fait une distinction entre la part des étudiants en France et ceux au Maroc (dont il est précisé que pour ces derniers, les flux se sont fortement développés sur les 5 dernières années). De même, alors qu'une forte baisse du nombre de diplômés de 2012 à 2016 (de 93 diplômés à 36) peut être constatée, aucune explication n'est fournie. Bien que le caractère récurrent et la fréquence de l'enquête de suivi du devenir des diplômés ne soient pas indiqués, les résultats fournis indiquent que 71 % des répondants sont en emploi 2 à 3 ans après la formation, et 80 % dans un

emploi en adéquation avec la formation (soit 57 % des répondants en emploi dans la cible de la formation ce qui est faible). Ces résultats apparaissent toutefois peu significatifs au regard du taux de réponse très faible à l'enquête (18 % seulement des diplômés). De même, certains répondants indiquent qu'ils ont suivi la formation en apprentissage ou en contrat de professionnalisation : or, dans le tableau des effectifs, aucun auditeur n'ayant suivi la formation selon ces modalités n'est indiqué durant les dernières années. Une étude plus poussée (contact téléphonique direct ou implication directe du responsable de la formation en complément du travail de l'observatoire des emplois et carrières du CNAM) mériterait d'être envisagée afin d'affiner l'analyse.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Formation disponible en cours du soir et en FOAD adaptée aux étudiants exerçant une activité professionnelle.
- Contenu transversal en logistique judicieusement associé à un contenu spécifique transport.
- Une UE de 45 heures en anglais du transport et de la logistique.

Principaux points faibles :

- Équipe d'enseignants très restreinte et surtout absence totale d'enseignants-chercheurs.
- Absence de relations avec les associations professionnelles du secteur.
- Pas de conseil de perfectionnement au sein de la formation.
- Lacunes dans la présentation des flux d'étudiants et des enquêtes.
- Aucune information sur l'équipe pédagogique au Maroc.
- Manque de soin apporté à certains contenus du dossier.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

En premier lieu, la priorité doit être l'équipe pédagogique. En effet, même si elle apparaît constituée de professionnels impliqués dans le monde opérationnel, elle est à renforcer par d'autres intervenants et par quelques permanents enseignants-chercheurs. Les relations avec les principales associations du secteur sont également à développer.

Les seuls manques identifiés en matière de contenu pédagogique portent sur des contenus en management et en gestion de projet / conduite du changement qui permettraient de répondre à l'objectif affiché par la formation de former des spécialistes ayant pour ambition d'avoir des responsabilités managériales dans les différents métiers en lien avec le transport.

L'enquête sur le devenir professionnel des diplômés nécessiterait un taux de réponse plus important pour permettre de tirer des conclusions utiles (18 % de répondants seulement). En l'état, les résultats affichés apparaissent relativement moyens (57 % des répondants en emploi dans la cible visée par la formation). Il faudrait envisager plusieurs modalités permettant d'inciter les diplômés à répondre (s'appuyer sur une association des anciens de la formation, envisager des relances téléphoniques ou impliquer le responsable de la formation dans la réalisation de l'enquête).

Enfin, un conseil de perfectionnement de la formation est à mettre en place. Son objectif sera d'étudier les résultats des enquêtes d'insertion et de l'évaluation des UE réalisées par les étudiants afin de procéder à d'éventuelles améliorations de la formation et à l'élaboration de nouvelles perspectives.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Management et gestion des organisations* du CNAM a pour objectif de former des professionnels aux métiers de la gestion, de l'encadrement, de la conduite de projet, soit dans le cadre d'établissements du secteur sanitaire (parcours *Gestion des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux*), soit dans des organisations qui ont besoin de mieux intégrer des personnes en situation de handicap (parcours *Chef de projet handicap et emploi*). Le parcours *Gestion des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux* est organisé principalement à Paris et à Nantes, en journée continue et en alternance (apprentissage/contrat de professionnalisation). Le second parcours, *Chef de projet handicap et emploi*, est dispensé principalement à Paris, en apprentissage (une semaine de cours par mois) et en formation continue (cours le samedi et quelques soirs).

ANALYSE

Finalité
Les connaissances attendues sont exposées pour chaque parcours. Les compétences sont clairement identifiées et définies par blocs de compétences à acquérir, par parcours, pour répondre aux exigences des métiers ciblés. Les contenus des maquettes pédagogiques permettent de les acquérir, d'assurer une insertion professionnelle rapide sur les métiers visés et une évolution des diplômés dans leur métier.
Positionnement dans l'environnement
La licence professionnelle <i>Management et gestion des organisations</i> est clairement positionnée au sein de l'offre de formation du CNAM, même si l'unique domaine de formation Droit, économie, gestion n'est pas entièrement représentatif des finalités de la formation. D'autres formations en Île-de-France et en Régions proposent des formations proches. Toutefois, la licence professionnelle a su développer un parcours <i>Gestion des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux</i> (GESSMS) différencié de la concurrence existante en couvrant trois champs disciplinaires. Le parcours <i>Chef de projet handicap et emploi</i> est quant à lui unique en France. La licence est adossée à deux unités de recherche via les enseignants-chercheurs responsables et/ou intervenants au sein de la formation, ce qui garantit un transfert de connaissances et de compétences de qualité et actualisées.

Cette licence professionnelle s'appuie sur des partenaires professionnels variés et une convention de partenariat avec le groupe scolaire Saint Vincent de Paul (Paris). Cependant, le nombre de fédérations publiques et/ou privées des domaines sanitaire, social, de la santé et du handicap en appui de la formation demeure insuffisant, ce qui nuit à la visibilité notamment nationale de la licence. De plus, le dossier apporte peu de précisions sur les réseaux de professionnels nationaux.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la formation est relativement claire et lisible suite à la fusion des deux licences professionnelles initialement indépendantes en deux parcours d'une même mention et compte tenu des différentes modalités de préparation proposées (formation continue, cours du jour, cour du soir, présentiel, contrat de professionnalisation). Les structures et volumes sont cohérents avec les objectifs de la formation. Néanmoins, les maquettes pédagogiques laissent entrevoir l'absence d'une réelle mutualisation de cours et font ressortir une articulation et une gestion des enseignements encore trop différenciée des deux parcours de cette mention. La formation n'est pas proposée en formation à distance.

La professionnalisation se fait par l'intervention et l'implication forte des professionnels au sein de la formation, les études de cas, les projets tuteurés et/ou stages (16 semaines), et les conférences. La formation à la recherche passe par les enseignements de méthodologie, les conférences et la rédaction d'un mémoire. L'unique fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) renseignée relative au parcours *Chef de projet handicap et emploi* est clairement rédigée.

L'utilisation du numérique reste traditionnelle. Les pratiques pédagogiques innovantes sont à développer pour améliorer l'attractivité et la visibilité de la formation.

L'internationalisation de la formation est limitée, compte tenu du public ciblé par le CNAM et se limite à l'enseignement de langues étrangères.

Pilotage

L'équipe pédagogique est variée et représentative des différents champs disciplinaires de la licence professionnelle. L'équilibre entre enseignants-chercheurs et professionnels semble respecté mais reste difficile à apprécier, compte tenu des informations fournies en annexe et de la localisation des enseignements. Les professionnels assurent des enseignements dans le cœur de métier de la licence et sont impliqués au sein de la formation (stages, projets, conseil de perfectionnement). Néanmoins, le nombre de vacataires assurant un faible volume horaire est important, ce qui peut nuire à la cohérence et à la qualité des enseignements. Le pilotage, de bonne qualité, est assuré par un professeur d'université, deux maîtres de conférences et un maître de conférences associés, avec des réunions régulières à Paris, à Nantes et dans les centres CNAM régionaux.

Une double évaluation de la formation est assurée, par les étudiants et par les intervenants. Les résultats sont analysés et discutés en conseil de perfectionnement. Ce dernier est en place pour chaque parcours depuis leur création et il se réunit annuellement. Sa composition, mentionnée dans le dossier, souligne l'absence d'étudiants, ce qui ne permet pas d'obtenir un retour plus qualitatif et de vive voix sur la formation, même s'ils ont reçu ou vont recevoir par ailleurs un questionnaire d'évaluation. Seul un des deux parcours bénéficie du retour d'une association d'anciens élèves. Issus à l'origine de deux licences professionnelles indépendantes, les deux parcours apparaissent gérés encore individuellement. Il ne semble pas y avoir réellement d'harmonisation au niveau de la mention, ce qui peut nuire à sa cohérence globale.

Le contrôle des connaissances des étudiants s'effectue selon des modalités classiques : contrôle continu, examen terminal, écrit, oral, dossier, mémoire professionnel avec soutenance. Les règles de délivrance de la licence sont conformes à l'arrêté du 17 novembre 1999. La composition du jury et son fonctionnement ne sont pas précisés. Les compétences à acquérir par les étudiants sont définies clairement dans le dossier et reportées en partie dans les annexes au diplôme, axée davantage sur les métiers ciblés. Aucune information sur un portefeuille de compétences ou un livret d'étudiant ne figure dans le dossier.

Les modalités d'organisation de la licence professionnelle et la conception des blocs de connaissances doivent permettre une acquisition progressive des compétences. Aucune information ne figure dans le dossier sur d'éventuelles mises à niveau et tout autre dispositif d'accompagnement des étudiants.

Les modalités de recrutement sont claires et bien définies pour chaque parcours de la licence et en cohérence avec les publics ciblés.

Résultats constatés

Les effectifs (jugés à partir du nombre de diplômés) sont en augmentation pour chaque parcours, ce qui démontre l'attractivité de la formation. Le nombre de diplômés a été en croissance régulière jusqu'en 2015 (47 en 2012 ; 90 en 2015). Le dossier ne précise pas le taux de réussite ni le taux d'abandon des étudiants.

Le suivi des diplômés réalisé par l'observatoire des études et carrières est de qualité et permet d'apprécier l'adéquation de la formation au milieu professionnel. Le taux de réponse pour la mention de licence professionnelle est honorable (57 %). L'insertion professionnelle est relativement satisfaisante et cautionne l'intérêt de la formation pour les métiers et les secteurs d'activités ciblés : 88 % des diplômés répondants occupent un emploi dont 65 % un emploi en adéquation avec la formation ; 78 % des demandeurs d'emploi à l'entrée en formation occupent un poste et 84 % des diplômés répondants ont un emploi stable. La moitié des diplômés a vu sa situation professionnelle s'améliorer.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Variété des dispositifs de formation adaptés aux différents publics.
- Bon taux d'insertion professionnelle.
- Implication forte des professionnels au sein de la formation.
- Identification claire des blocs de compétences de chaque parcours.

Principaux points faibles :

- Parcours qui fonctionnent de façon encore trop indépendante.
- Absence de pratiques pédagogiques innovantes.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Management et gestion des organisations* du CNAM est une formation professionnalisante en adéquation avec les métiers et les secteurs professionnels ciblés. Néanmoins, l'attractivité et la pérennité de la formation doivent s'appuyer sur des structures pédagogiques plus claires et harmonisées, des pratiques pédagogiques innovantes et l'utilisation systématique du numérique. Par ailleurs, impliquer les étudiants et les réseaux professionnels permettraient de dynamiser et de moderniser davantage la formation. Enfin, un meilleur suivi des diplômés est une nécessité pour garantir l'adéquation de la formation aux exigences métiers, développer un réseau d'anciens et tisser le futur réseau professionnel des étudiants entrants.



LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA MÉDIATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers de la médiation scientifique et technique* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est une formation professionnalisante visant à former des acteurs des initiatives culturelles et patrimoniales. Elle propose deux parcours : le parcours *Gestion de projet culturel* qui initie les étudiants au suivi et à la coordination d'un projet culturel et/ou patrimonial par la mise en œuvre d'une stratégie et d'une ingénierie spécifiques. Le second parcours *Conservation et valorisation du patrimoine* prépare les étudiants à la gestion de collections dans un espace culturel. Ouverte au CNAM Paris, cette formation a été déployée au Centre CNAM en région (CCR) Pays de Loire depuis 2014 ainsi qu'au CCR Lorraine durant l'année universitaire 2014-2015. Compte-tenu de la diversité des groupes (public professionnel), la licence professionnelle peut être suivie en formation initiale ou en formation continue, selon un mode hybride présentiel/à distance.

ANALYSE

Finalité

En plus d'un tronc commun, deux parcours sont proposés (*Gestion de projet culturel à caractère scientifique et technique* et *Conservation et valorisation du patrimoine scientifique et technique*) : cela permet aux diplômés de répondre à deux types de besoins différents du secteur d'activité concerné. Les compétences spécifiques à chaque parcours sont clairement présentées. Les métiers visés sont clairement exposés et correspondent parfaitement aux objectifs de la formation.

Au sein du CNAM, la licence professionnelle (LP) est une poursuite d'études possible du Certificat de compétences CC94 *Construction d'une opération de culture scientifique*. Elle a un objectif de professionnalisation immédiate : ainsi est-il surprenant que des passerelles avec des formations de niveau master soient mentionnées car cela entre en contradiction avec l'objectif d'insertion professionnelle de la LP.

L'équipe pédagogique est attentive aux évolutions des pratiques professionnelles du secteur : elle a intégré des ateliers de médiation numérique dans le tronc commun de la formation afin de doter les étudiants de compétences liées à l'usage croissant des outils numériques par les professionnels du domaine.

Positionnement dans l'environnement

La LP est intégrée dans le département culture, information, technique et société du CNAM. Au sein du CNAM, la formation est une alternative au magister MG07 Sciences et techniques dans la société : médiation, innovation, patrimoine et cela est bien expliqué. Hors CNAM, la LP est l'unique formation professionnalisante dans ce domaine. Une licence *Sciences et technologie* est proposée à l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC) mais il s'agit d'une formation généraliste, dédiée à la poursuite d'études.

La formation est adossée au laboratoire du CNAM Histoire des technosciences en société (HT2S) et les étudiants participent à un atelier d'histoire socio-culturelle que le laboratoire accueille : même si la formation à la recherche n'est pas un élément fondamental pour une LP, il manque des détails sur les modalités de cette participation.

Les partenariats sont nombreux et pertinents avec les collectivités territoriales et locales des Pays de la Loire ; en revanche, ils sont faibles pour la région parisienne.

Bien que la stratégie de développement du CNAM soit définie dans le dossier, rien n'est mentionné quant à la réalisation effective de cette stratégie pour la LP.

Organisation pédagogique

La formation s'articule autour d'un tronc commun rassemblant trois enseignements, auxquels s'ajoutent les enseignements de langues étrangères (anglais, français langue étrangère, arabe et russe) proposés par le CNAM (avec la possibilité de passer les tests professionnels comme le *Business Language Testing Service* (BULATS) niveau I et le *Test of English for International Communication* (TOEIC)) – mais il est impossible d'identifier si ce dispositif est utilisé par les étudiants de cette formation - et des pratiques d'outils numériques (certificat informatique et internet - C2i). À cela s'ajoutent deux parcours composés de trois enseignements pour le premier et de deux pour le second (hors stage et projet tuteuré). Le volume horaire de la formation, hors projet, est faible en comparaison des attendus de l'arrêté du 17 novembre 1999 : on compte 240 heures pour le tronc commun et 120 heures par parcours, soit 360 heures par étudiant. Les enseignements sont dispensés en cours magistraux et travaux dirigés. Des rencontres avec des professionnels sont également prévues. Compte-tenu du public (professionnels en activité), la formation propose des cours en présentiel hors temps de travail (sur les sites de Paris et de Nantes) et des cours de formation à distance sur l'espace numérique de travail (ENT). Elle peut être suivie en deux années : le tronc commun la première, le parcours la seconde. D'une manière générale, l'organisation de la diversité des modalités d'enseignement et la répartition Paris-Nantes (et Lorraine, mais ce déploiement n'a pas été pérennisé) est peu lisible.

La formation prévoit un projet tuteuré et un stage. Le premier est encadré par un ou plusieurs membres de l'équipe pédagogique ou par un tuteur d'entreprise si la formation est suivie en alternance. Il s'élève à 200 heures par étudiant et donne lieu à la rédaction d'un mémoire et à une soutenance devant un jury mixte, composé de professionnels et d'enseignants. Le stage est obligatoire, mais sa durée et ses modalités de réalisation varient entre trois et six mois en fonction de l'expérience professionnelle de l'étudiant. Les modalités selon lesquelles cet ajustement est déterminé mériteraient d'être explicitées car l'arrêté du 17 novembre 1999 fixe une durée de stage comprise entre 12 et 16 semaines. Le stage fait également l'objet d'un rapport et d'une soutenance devant un jury mixte.

Le CNAM s'adapte aux contraintes des étudiants salariés en proposant des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP).

Au sujet de l'utilisation du numérique, des efforts sont réalisés pour s'adapter tant aux contraintes des étudiants, qui, souvent, travaillent à distance (ENT, *Moodle*, outil de travail collaboratif, studio d'enregistrement servant aux MOOC), qu'aux évolutions d'un champ professionnel qui utilise de plus en plus des outils numériques.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier est très claire.

Pilotage

L'équipe pédagogique est bi-site (Paris et Pays de la Loire). Elle est composée de six enseignants-chercheurs en sciences de l'information et de la communication et en épistémologie, histoire des sciences et des techniques (71^e et 72^e sections du Conseil national des universités) qui assurent la majorité des enseignements, de quatre enseignants hors CNAM et de 19 professionnels. Les professionnels assurent des enseignements d'un volume horaire faible (entre 3 et 20 heures) et la plupart d'entre eux sont employés du CNAM. De ce fait, il y a trop peu

d'intervenants extérieurs, ce qui ne satisfait pas les exigences de l'arrêté du 17 novembre 1999. Les responsabilités pédagogiques et les spécialités de chacun sont définies mais pas le niveau de compétence et de responsabilité des intervenants extérieurs. Les réunions sont rares (une réunion annuelle) et aucun conseil de perfectionnement ne s'est tenu jusqu'à présent.

Les modalités de délivrance du diplôme sont explicitées, mais il manque des précisions relatives au fonctionnement des jurys d'examen.

Le recrutement des candidats correspond aux pratiques habituelles de ce type de formation : il s'agit d'un recrutement en trois temps : envoi d'un CV et d'une lettre de motivation, puis élaboration d'un dossier complet avant de passer un entretien.

Résultats constatés

Le manque d'informations au sujet des effectifs ne permet pas d'apprécier pleinement les résultats de la formation, ni son attractivité. Le taux de succès mentionné (entre 50 et 60 %) est faible pour ce type de formation, même s'il est expliqué par le contexte particulier des étudiants qui suivent la formation alors qu'ils sont en activité professionnelle (mais c'est justement une spécificité du CNAM).

Bien que l'Observatoire des études et carrières mène une enquête nationale à l'issue de chaque semestre par questionnaire électronique auprès de tous les étudiants du CNAM, ces données ne sont pas communiquées dans le dossier.

L'insertion professionnelle est insuffisante car moins d'un tiers des diplômés a un emploi après l'obtention du diplôme, tandis qu'un autre tiers est en recherche d'emploi et que le dernier tiers est en poursuite d'études.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Pertinence de la multiplication des outils numériques utilisés pour l'enseignement et l'acquisition de compétences en lien avec le champ professionnel.

Principaux points faibles :

- Insertion professionnelle insuffisante.
- Réussite au diplôme insuffisante.
- Partenariats avec les acteurs économiques insuffisamment développés à Paris. Nombre d'intervenants professionnels extérieurs au CNAM trop faible.
- Absence de conseil de perfectionnement et rareté des réunions pédagogiques.
- Volume horaire de la formation insuffisant.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Des explications supplémentaires mériteraient d'être livrées pour une meilleure connaissance de l'attractivité et des résultats de la formation, ainsi qu'une meilleure compréhension de la faible réussite au diplôme et d'une insertion professionnelle insuffisante. La licence professionnelle *Métiers de la médiation scientifique et technique* pourrait renforcer ses campagnes de communication afin d'augmenter son attractivité. De plus, elle devrait développer davantage de partenariats avec les collectivités territoriales et locales en région parisienne, ainsi qu'avec les entreprises du secteur ; cela pourrait lui permettre d'associer davantage les professionnels aux enseignements et ainsi de favoriser les chances d'insertion professionnelle et d'être conforme aux exigences réglementaires. Cette démarche doit s'insérer au sein d'une stratégie globale visant à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Les modalités de réalisation du stage devraient être harmonisées pour tous les étudiants. Enfin, il conviendrait que la formation mette en place des enquêtes sur le devenir des diplômés afin de diagnostiquer les éventuels dysfonctionnements de la LP et pour y apporter des éléments de réponse. L'organisation de réunions pédagogiques trimestrielles ainsi que la mise en place d'un conseil de perfectionnement permettraient également de remédier à ces difficultés.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA SANTÉ : TECHNOLOGIES

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de la santé : technologies*, parcours *Technicien de l'information médicale* proposée par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) a pour objectif principal de former à un métier nouveau, celui de technicien de l'information médicale (TIM), dont le rôle principal est de recueillir et traiter une information médicale de qualité, afin notamment d'analyser l'activité d'un établissement de santé. Cette licence professionnelle, qui s'adresse principalement à des personnes en reprise d'études et/ou en reconversion professionnelle plutôt qu'à un public de formation initiale, peut se faire en alternance comme en formation classique. L'équipe pédagogique est majoritairement constituée par les médecins responsables de l'information médicale et une place importante est donnée à l'expérience professionnelle.

La formation peut également se faire à distance, une partie des cours est assurée en *streaming*. Cette licence est proposée au centre de Paris, mais également à Nantes, Montpellier, Rennes et Lille.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels sont exposés. Le contenu des enseignements est présenté dans les grandes lignes, mais on regrette la simple concaténation de grands titres et l'absence de détails plus précis. Cependant, on constate que le programme de formation, tel qu'exposé, permet d'acquérir les connaissances nécessaires au technicien de l'information médicale dans son quotidien. Le métier envisageable à l'issue de la licence professionnelle est clairement exposé puisqu'il fait l'objet unique de cette licence.
Positionnement dans l'environnement
Au niveau national, la licence professionnelle <i>Métiers de la santé : technologies</i> est proposée dans quatre établissements mais le CNAM est le seul à proposer le parcours <i>Technicien de l'information médicale</i> . Il ne semble pas y avoir de concurrence réelle de cette formation avec une autre formation au niveau national. Cependant, les autres formations du même type (et notamment celles en complémentarité) n'étant pas exposées, il apparaît difficile de se prononcer sur l'existence réelle ou présumée d'une telle concurrence. L'équipe enseignante est composée d'enseignants-chercheurs spécialisés notamment dans le secteur de l'économie et de la gestion des organisations sanitaires et du système de santé. Le laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action est en appui de la formation ainsi que l'école doctorale Abbé Grégoire. Les partenaires extérieurs et notamment les entreprises et associations professionnelles sont parfaitement cohérents avec la formation et l'insertion professionnelle visée.

Organisation pédagogique

La licence est construite autour de huit unités d'enseignement, à la fois en présentiel et en *streaming*. Le contenu alterne des éléments ayant trait à l'environnement général auquel pourront être confrontés les TIM (politiques de santé, environnement législatif, etc.) mais une part importante est consacrée au codage PMSI (programme de médicalisation des systèmes d'information), cœur de métier du TIM. Cette répartition est adéquate.

Cette formation s'adresse plutôt à un public déjà en activité. Elle est donc aménagée de façon à prendre en compte l'activité professionnelle de l'étudiant. Ainsi, la licence peut se réaliser sur une durée totale maximum de trois ans. Par ailleurs, un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) est en place. Une part importante est laissée au stage ou à l'expérience professionnelle. Ainsi, pour les étudiants pas ou peu expérimentés (moins de deux ans d'activité professionnelle dans le domaine concerné), un stage de trois mois minimum est obligatoire. Le stage doit donner lieu à un rapport ainsi qu'une fiche d'évaluation. Pour les professionnels confirmés, une dispense de stage peut être accordée. Ils doivent alors produire un rapport portant sur leur activité professionnelle.

Un projet tuteuré est également mis en place. Il s'agit d'un mémoire devant être lié au projet professionnel de l'étudiant et encadré par un tuteur pédagogique et un tuteur professionnel.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier renseigne parfaitement sur la licence professionnelle.

La licence professionnelle entretient des liens avec une équipe de recherche et une école doctorale.

Il n'y a pas d'ouverture à l'international de la formation, ce qui, toutefois, ne semble pas incohérent dans la mesure où le PMSI est une spécificité du système de santé français.

Les étudiants peuvent bénéficier de cours en *streaming*, même si le CNAM souligne les difficultés qui existent encore quant à la qualité de celui-ci.

Pilotage

L'équipe pédagogique repose essentiellement sur des médecins et notamment des médecins DIM (Directeur de l'information médicale). S'il est évident que cette ressource est nécessaire, rien ne laisse apparaître la présence de juristes parmi les intervenants (pourtant importants). Elle est pilotée par un professeur des universités.

Le statut des membres de l'équipe enseignante est précisé et les enseignements dispensés par les différents intervenants extérieurs ont tous un lien avec le secteur concerné. Ce sont des professionnels de terrain, ce qui est une réelle plus-value au vue de la technicité du sujet et la nécessité de former les étudiants à la réalité du terrain.

Aucune information n'est fournie sur les modalités de réunions et d'échange entre les membres de l'équipe pédagogique. Il n'existe pas de conseil de perfectionnement spécifique à cette formation mais le CNAM le souligne comme un point à améliorer. Il existe cependant, un conseil de formations, plus général, automatiquement consulté en cas de projet de modification du contenu de la formation par exemple.

La délivrance des diplômes se fait suite à la demande de l'étudiant en fin de formation. Celle-ci est soumise à l'appréciation d'un jury qui délivre ou non une attestation de réussite au diplôme. Il n'est pas prévu de contrôle continu au cours de la formation. En revanche, la certification nécessite la réussite à des examens écrits, la réalisation d'un projet tuteuré et un test d'anglais (*Business Language Testing Service* - Bulat 1). Or, l'arrêté du 17 novembre 1999 ne permet pas d'assujettir la délivrance de la LP à l'obtention d'une certification extérieure.

Résultats constatés

La formation attire un très petit nombre d'étudiants, qui varie beaucoup selon les années. Au total, on constate 48 diplômés sur la période, quatre VAE partielles et deux VAE totales. Les données d'une enquête réalisée en 2017 sur les diplômés de 2014 et 2015 sont fournies. Sur les 41 diplômés, 25 ont répondu à l'enquête. Cette enquête démontre un taux d'insertion professionnelle satisfaisant puisque 100 % des répondants sont insérés professionnellement.

Pour 88 % des répondants, leur emploi est en adéquation avec la formation. Ce taux permet de dire que la formation semble adaptée aux exigences du marché du travail du secteur concerné. Aucune information n'est donnée sur la durée moyenne de recherche d'emploi.

Il n'y a pas de poursuite d'études envisagée suite à cette licence professionnelle ce qui est conforme à l'objectif du diplôme.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des enseignements concrets et utiles pour le métier visé.
- Des intervenants qui sont des professionnels du secteur, au cœur de la pratique.
- Une place importante accordée à l'expérience professionnelle dans le domaine concerné.
- La perspective d'un nombre important d'étudiants à former.

Principaux points faibles :

- Absence apparente de juristes parmi les enseignants.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Qualité technique déficiente de la formation à distance.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP présente l'intérêt de dispenser une formation dans un domaine spécifique et d'avenir. La réalisation des formations par des professionnels de terrain – principalement des médecins DIM- est un réel atout.

L'enseignement dispensé au sein de cette LP pourrait s'enrichir avec l'intervention d'autres professionnels tels que des juristes par exemple, ou des responsables financiers de structures sanitaires.

Au niveau pédagogique, il serait nécessaire de mettre en place rapidement un conseil de perfectionnement spécifique à cette formation.

Le CNAM insiste dans ses points faibles sur la nécessité de mieux communiquer autour de la formation pour la faire connaître au niveau national. Il est vrai que cette communication permettra peut-être d'augmenter la taille des promotions à venir. Ce travail de communication pourrait éventuellement être fait auprès des établissements de santé, qui ont un besoin de formation de leurs agents dans ce domaine en plein essor.



LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'ENTREPRENEURIAT

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers de l'entrepreneuriat* vise à développer des compétences entrepreneuriales pouvant être mobilisées dans le cadre de la création, du développement ou de la reprise d'une entreprise. Initialement développé en partenariat avec les instances de l'artisanat, ce diplôme a été ouvert en 2012 en Lorraine, puis déployé dans différentes antennes régionales du CNAM (Île-de-France, Réunion, Martinique, Haute Normandie, Auvergne-Rhône Alpes) ainsi qu'au Maroc. Depuis 2016, sa maquette a été entièrement revue et elle propose trois parcours s'adressant à des types d'organisation différents : l'entreprise artisanale, via le parcours *Manager et développer une entreprise artisanale*, les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), via le parcours *Manager et développer une TPME* et enfin les entreprises relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire, via le parcours *Manager et développer une entreprise de l'économie solidaire et sociale*. Cependant à ce jour, seul le parcours *Manager et développer une TPME* est actif.

ANALYSE

Finalité

Les compétences délivrées sont très clairement exposées. Le contenu des cours de cette licence professionnelle est relativement généraliste en gestion/management (il aborde différentes disciplines comme la stratégie, le marketing, le management, la gestion des ressources humaines, le droit...) et semble idéalement s'appliquer à des personnes possédant une formation initiale plutôt technique et désirant en un an acquérir les compétences et la posture nécessaires à la direction d'une petite organisation de type artisanal. On voit cependant peu apparaître le contenu entrepreneurial de la formation au sens strict (processus et outils de la création ou de la reprise d'une entreprise...). Toutefois, il semblerait qu'une approche pédagogique par projet vienne contribuer au renforcement de compétences entrepreneuriales dans une acception plus large (capacité à mener à bien des projets de développement). Assez logiquement, par rapport à cette remarque, les principaux postes occupés en sortie de diplômes sont ceux d'assistants de direction/assistants de gestion et correspondent tout à fait au contenu et objectifs de la formation (mais cependant pas à la partie création ou reprise d'entreprise).

Positionnement dans l'environnement

Cette licence professionnelle, proposée sur différents territoires, s'insère relativement bien dans son environnement. Les nombreuses autres licences professionnelles portant sur l'entrepreneuriat et avec lesquelles la concurrence est forte sont bien identifiées à l'échelle nationale. Toutefois, et compte tenu du contenu du programme, on pourrait rajouter dans cette liste toutes les licences professionnelles en management des organisations, ou parcours management de projet, assistant de gestion PME/PMI...). La formation tente de s'en différencier par sa pédagogie par projet.

Ce diplôme bénéficie de plusieurs collaborations, tant académiques (création d'un incubateur pour le compte de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers –HESAM- le PEPITE heSam entreprendre, partenariat envisagé avec l'Université Lyon 3 Jean Moulin), qu'institutionnelles (collaboration depuis plus de 10 ans avec les institutions représentatives de l'artisanat, sensibilisation à l'entrepreneuriat à travers le projet JEDI Millénum initié avec la caisse des dépôts et consignations). On ne sait cependant pas pourquoi, depuis la refonte de la maquette, le parcours spécialisé sur l'entreprise artisanale, bien qu'historique, n'a pas ouvert.

Au niveau international, le CNAM au Maroc a également un partenariat avec l'école de formation professionnelle IFIAG pour former des étudiants marocains.

Organisation pédagogique

La structure de formation (scindée en trois blocs de compétences) est claire et commune aux trois parcours (artisanat, TPME ou économie sociale et solidaire). Selon les éléments indiqués dans le dossier, les adaptations aux spécificités de ces entreprises se font au niveau opérationnel, à travers la constitution des équipes pédagogiques, des cas / exemples traités en travaux dirigés et la nature des projets gérés.

La formation est professionnalisante et se déroule en apprentissage (à 40 %) ou en contrat de professionnalisation (60 %), avec un rythme adapté pour les étudiants. On peut notamment y accéder par validation des acquis professionnels. L'obtention du diplôme par validation des acquis de l'expérience est possible et fonctionne.

La professionnalisation se fait également à travers la présence de nombreux professionnels (même si on peut relever un nombre très important de formateurs et consultants) et la réalisation d'un projet, puisque l'existence d'un projet entrepreneurial personnel de création, de développement ou de reprise d'une entreprise est une des conditions d'accès à la formation.

Même si ce n'est pas la vocation d'une licence professionnelle, des liens sont mentionnés avec la recherche et notamment l'axe Actionnabilité de la recherche en entrepreneuriat et petite entreprise (AREPE) du Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA), laboratoire de recherche du CNAM.

Cette licence bénéficie de tous les outils numériques mis en place au sein du CNAM (espace numérique de formation, plateforme de formation à distance, outil de classe virtuelle ...), même si on a peu de détails quant à l'utilisation concrète de ces outils dans le cadre de ce diplôme.

Pilotage

Le pilotage de la licence professionnelle est assuré au niveau national par un professeur du CNAM, épaulé par un responsable des trois parcours, qui coordonne ensuite des référents pédagogiques nommés sur chaque site (des salariés du CNAM, dont on ne connaît cependant pas la compétence précise : on ignore notamment s'il s'agit de personnels administratifs ou enseignants). Un conseil de perfectionnement national existe mais ses modalités de fonctionnement ne sont pas précisées. On ne peut donc pas évaluer son efficacité.

L'équipe pédagogique dans sa partie professionnelle est constituée dans une grande majorité de consultants. Il y a très peu d'enseignants-chercheurs participant à cette formation et ceux-ci interviennent principalement à Lyon. Cette composition déséquilibrée peut apparaître comme un facteur nuisant à la qualité des enseignements dispensés. Il n'y a pas pour l'instant de supplément au diplôme.

La délivrance du diplôme se fait dans le cadre d'un jury constitué d'enseignants et de professionnels et respecte le cadre national des licences professionnelles. On relève à nouveau le lien fort en région avec les chambres régionales de métiers et de l'artisanat.

Une démarche qualité existe et est formalisée par la mise en place d'un observatoire dédié qui mène une enquête nationale semestrielle, par questionnaire auprès de chaque auditeur, afin de recueillir leur appréciation sur les enseignements dispensés. Cette démarche systématique a permis de faire émerger un taux de satisfaction de 82 % en 2015-2016, ce qui est tout à fait satisfaisant. Il est toutefois surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée.

Résultats constatés

Les promotions d'étudiants suivant cette licence professionnelle sont de petite taille : 100 étudiants au total, répartis dans 6 centres régionaux pour l'année 2015, soit une moyenne de 17 étudiants par groupe. Ce chiffre est en augmentation, ce qui dénote une certaine attractivité de la formation.

On regrette que le dossier ne précise ni le taux de réussite, ni le taux d'abandon des étudiants.

Les cohortes sont bien suivies, grâce à une enquête nationale. Celle qui nous est fournie (au taux de réponse de 40 % seulement) porte sur un échantillon de 35 personnes et indique que 70 % des diplômés ont aujourd'hui un emploi correspondant aux objectifs de la formation, ce qui est un score honorable. Parmi eux, 63 % déclarent que leur situation professionnelle s'est améliorée depuis l'obtention du diplôme. A noter également que 9 étudiants (soit 25 %) ont poursuivi leurs études après l'obtention de ce diplôme. La nature des poursuites d'études n'est cependant pas mentionnée.

En ce qui concerne les entreprises dans lesquelles s'insèrent les diplômés, ce sont principalement des TPE, ce qui est cohérent avec les objectifs de la formation.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Lien fort avec les instances représentatives de l'artisanat.
- Fonctionnement par projet.

Principaux points faibles :

- Contenu peu axé sur le processus de création ou de reprise d'une entreprise et donc débouchés faibles sur ces projets entrepreneuriaux spécifiques.
- Innovation (au sens large) peu prise en compte dans les dynamiques entrepreneuriales.
- Équipe pédagogique reposant principalement sur des consultants.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers de l'entrepreneuriat* repose sur une maquette pédagogique en cohérence avec une conception élargie des dynamiques entrepreneuriales. Néanmoins, des cours plus spécialisés en entrepreneuriat pourraient être intégrés surtout pendant la phase « passage de l'idée au projet » (le Business Model) et sur les phases plus en aval (le Business Plan). De même, les spécificités de la reprise ne semblent pas abordées.

Des cours sur l'innovation (au sens large), mais aussi de créativité (approche plus comportementale), design, ... pourraient amener des formats pédagogiques plus interactifs (en cohérence avec la pédagogie en mode projet mise en place) et innovants. De même, l'intégration de *serious games* pourrait être une vraie valeur ajoutée.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'INFORMATION : ARCHIVES, MÉDIATION ET PATRIMOINE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de l'information : archives, médiation et patrimoine*, parcours *Métiers de la documentation audiovisuelle (LICAV)*, vise à former des documentalistes, archivistes, photothécaires, vidéothécaires capables de maîtriser le traitement des documents analogiques et numériques et les techniques de numérisation. Elle s'adresse exclusivement à un public de formation continue. La formation se déroule sur un an et dispense ses enseignements en présentiel, même si le diplôme peut être obtenu en validation des acquis et de l'expérience (VAE). Elle est présente seulement à Paris.

ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs et les compétences attendues à la fin de la formation sont clairement mentionnés. Les cours sont pertinents par rapport aux compétences attendues dans un secteur qui traverse beaucoup de changements suite à une offre d'emplois de moins en moins abondante de la part des pouvoirs publics et à l'émergence de sociétés privées qui souhaitent valoriser ou traiter leurs archives ou utiliser des fonds audiovisuels pour la communication ou le marketing.</p> <p>Si la formation répond aux intérêts d'un public venant de métiers extérieurs à la documentation comme les intermittents du spectacle et plus largement du secteur de la culture, elle semble moins réceptive aux besoins des personnes travaillant déjà dans le secteur de la documentation et qui souhaitent se spécialiser ultérieurement. Pour répondre à ces exigences, les responsables de la formation envisagent une évolution de la formation en modules.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Sur le plan national, deux licences professionnelles proches existent à Nancy et à Lille, tandis que l'Institut national de l'audiovisuel (INA) à Paris propose un diplôme de documentaliste multimédia. Toutefois, la <i>LICAV</i> est la seule licence spécialisée en documentation audiovisuelle exclusivement dispensée en formation continue ce qui lui garantit une position originale parmi les formations universitaires.</p>

Les liens avec le monde de la recherche ne sont pas très importants car la *LICAV* n'a pas de vocation à former des chercheurs. Cependant, une attention particulière est accordée aux mémoires ce qui suppose une maîtrise des méthodes de recherche. Les étudiants peuvent participer au séminaire « Fabrique de mémoires », coordonné par le laboratoire Dicen-IDF (Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique – Paris Île-de-France). De plus, dans le cadre de la formation sont utilisées certaines vidéos conçues par le projet « passerelle de mémoires », coordonné par un membre de l'équipe pédagogique de la *LICAV*.

Les liens avec l'environnement socio-économique lié à l'audiovisuel sont très développés. Des professionnels d'entreprises publiques et privées et des représentants d'associations dispensent des cours, accueillent les étudiants en stage et participent aux travaux du conseil de perfectionnement. Par ailleurs, les membres de l'équipe pédagogique sont aussi adhérents et membres actifs de plusieurs associations professionnelles, ce qui bénéficie aux étudiants dans le cadre de la formation et pour la recherche d'un emploi.

Les rapports avec l'international sont en revanche un des points faibles de la formation. S'il est compréhensible que les étudiants de cette LP n'aient pas la possibilité de passer une période prolongée à l'étranger du fait de leurs contraintes professionnelles et familiales, des rapports de coopération avec des formations comparables, des visites de professionnels, des voyages d'observation à l'étranger, devraient pouvoir être organisés. D'autant plus que, si le bassin d'emploi se rétrécit, tout diplômé de la *LICAV* doit posséder des compétences ou des contacts lui ouvrant l'accès à des emplois en milieu international, par exemple dans des entreprises ou fondations étrangères, en France ou ailleurs, éventuellement à distance.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est cohérente avec la formation proposée. Elle se déroule sur 12 mois, de janvier à décembre, (organisation atypique de l'année universitaire qui n'est pas expliquée dans le dossier) partagés en deux semestres. Les unités d'enseignement (UE) peuvent être acquises en présentiel ou en VAE. En général, la formation est bien adaptée aux étudiants exerçant une activité professionnelle. Néanmoins, le nombre d'heures d'enseignement est particulièrement lourd (720 heures hors stage et projet tuteuré) et on regrette l'absence de précision sur ce point. Des mesures d'adaptation spécifiques sont prises pour les étudiants en situation de handicap.

La mise en place d'actions de pédagogie active sous forme d'ateliers ou de pédagogie inverse contribue à une forte implication des étudiants. Cependant, on peut regretter l'absence de tout cursus de culture générale, en histoire ou en anthropologie pour donner quelques éléments de réflexion aux futurs professionnels du métier sur la façon dont leur travail peut être interprété ou accueilli par le grand public.

Les stages, d'une durée de trois mois, sont bien intégrés au cursus et encadrés par un tuteur enseignant ou professionnel. A l'issue du stage, l'étudiant doit produire un mémoire noté par deux évaluateurs. La recherche de stage est facilitée par le grand nombre de professionnels intervenant dans la formation. Le stage peut être remplacé par la validation d'une expérience professionnelle. Dans ce cas, le mémoire porte sur cette expérience. La place de la professionnalisation est importante. En effet, de nombreux professionnels interviennent dans les cours et organisent un grand nombre de travaux pratiques. A la fin de la formation, les étudiants ont un entretien personnalisé pour la rédaction de leur CV et rencontrent des anciens diplômés. L'équipe pédagogique assure une assistance pour la rédaction des lettres de motivation et partage ses contacts. En outre, les annonces d'emploi provenant de plusieurs sources sont diffusées. Globalement, les étudiants sont bien encadrés.

Le suivi de l'avenir professionnel des diplômés est bien assuré par une enquête menée par l'Observatoire des études et carrières (OEC) du CNAM et par une deuxième enquête menée par l'équipe pédagogique. Les résultats de ces enquêtes montrent globalement que les étudiants ont trouvé ou retrouvé un poste en accord avec les compétences acquises même si la période en contrat à durée déterminée (CDD) a tendance à s'allonger.

Le numérique est bien intégré à la formation. La place accordée à l'international est restreinte : il ne semble y avoir ni de partenariats internationaux avec des formations comparables à l'étranger, ni de recrutement d'étudiants étrangers. Les langues étrangères enseignées se limitent à l'anglais en option, même si le vocabulaire technique est introduit en anglais. S'il est vrai que le secteur des archives ne demande pas une pratique importante de l'anglais, il paraît important de donner aux élèves une formation et des éléments de connaissance et d'ouverture sur la manière dont les métiers de l'information, dans les secteurs des archives, de la médiation et du patrimoine, se développent à l'étranger et notamment dans les pays de langue anglaise. Le métier de la documentation audiovisuelle et numérique est particulièrement exposé à la confrontation et à la compétition internationale surtout dans le secteur privé, mais cela va concerner aussi graduellement le secteur public.

Pilotage

L'équipe pédagogique est principalement composée de quatre enseignants du CNAM (dont un professeur), et de 29 professionnels extérieurs. De ce point de vue, bien que la provenance très variée des professionnels et le volume des enseignements qu'ils assurent montrent la richesse des contacts que cette formation peut offrir, l'équipe enseignante universitaire est numériquement très limitée par rapport aux professionnels, ce qui pose potentiellement un problème de gestion de ces vacataires.

Le conseil de perfectionnement fonctionne tout à fait correctement en mettant en œuvre des modifications pédagogiques et en informant les étudiants des différentes contraintes (financières, par exemple) qui peuvent avoir un impact sur la formation. L'évaluation, de manière anonyme, des cours et des stages par les étudiants est assurée via des questionnaires numériques. Les résultats de ces évaluations sont pris en compte puisqu'ils ont donné lieu à des modifications pédagogiques.

Les compétences que les étudiants doivent acquérir sont clairement précisées. L'évaluation du suivi des compétences est bien décrite. La composition des instances varie en fonction de leurs rôles : sélection initiale, jury d'oral de fin de formation et jury de VAE. Elle est bien adaptée aux fonctions que le jury doit assumer.

Il n'y a pas de passerelle avec le monde de la recherche, la LICAV ayant pour finalité une intégration immédiate dans un secteur professionnel.

Résultats constatés

La formation est attractive et ses diplômés arrivent à trouver un emploi relativement rapidement. Les effectifs sont stables, entre 17 et 19 inscrits par an. Les candidatures étant plus nombreuses que les places disponibles, une sélection en deux temps, sur dossier et par entretien, est effectuée par la commission d'admission. Entre 20 % et 30 % des recrutés ont bénéficié d'une validation des acquis professionnels (VAP) ou d'une VAE et 20-25 % des étudiants ont un diplôme de niveau deuxième année de licence, BTS (brevet de technicien supérieur) ou DUT (diplôme universitaire de technologie).

Le taux de réussite est très important (90-95 %) d'après les enquêtes menées par l'équipe pédagogique même si celles de l'Observatoire des études et carrières (sur trois ans mais avec un taux de réponse de seulement 50 %) indiquent des taux inférieurs.

La plupart des emplois sont en adéquation avec la formation suivie, même si la période en CDD tend à se prolonger. En général, les étudiants ne poursuivent pas les études. Néanmoins, après quelques années en emploi, certains étudiants suivent la formation en ingénierie documentaire du CNAM ou s'inscrivent à un certificat du CNAM dans l'année qui suit le diplôme.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Formation clairement exposée et bien structurée.
- Forte présence et implication du secteur professionnel.
- Bonne qualité des modalités d'encadrement, de suivi et d'évaluation du stage.
- Travail sérieux du conseil de perfectionnement.

Principaux points faibles :

- Equipe enseignante universitaire peu nombreuse posant un problème éventuel de pilotage.
- Absence de cours de culture ou d'histoire générale sur la perception par le public des métiers de l'information enseignés dans cette formation.
- Absence de liens avec l'international, notamment en termes de recrutement d'étudiants étrangers ou d'offre de stages à l'étranger.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il s'agit d'une formation bien encadrée et bien structurée dont le nombre limité d'étudiants permet un bon suivi, à la fois pendant la formation et après. Cependant, ni l'organisation de l'année universitaire, ni le nombre d'heures d'enseignement ne sont conformes à la législation. Le taux de réussite ainsi que les résultats des enquêtes montrent que la formation est capable de former des professionnels qui le plus souvent trouvent un emploi en accord avec la formation reçue. On perçoit, toutefois, à la lecture du dossier que le secteur « métiers de l'information » est en profonde transformation. L'offre d'emplois diminue là où elle se situait traditionnellement, dans le secteur public, et se développe dans le privé. Les emplois se concentrent surtout dans le bassin parisien où les institutions de culture et les entreprises sont majoritairement présentes. Mais ces mêmes institutions sont de plus en plus en dialogue avec des partenaires étrangers et, de ce point de vue, il serait dans l'intérêt de la LICAV de former des personnes capables d'entrer dans un rapport d'échange au niveau international, même si celles-ci sont souvent dans l'impossibilité de se rendre à l'étranger pour des séjours prolongés. Cela leur permettrait d'apprécier quelles sont les expériences les plus intéressantes à l'étranger et d'utiliser des ressources nouvelles mises au point ailleurs qu'en France.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'INFORMATION : VEILLE ET GESTION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

En partenariat avec l'Institut régional des techniques documentaires (IRTD) de l'Institut des formations en alternance (IFA) Marcel Sauvage et de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) délivre, en présentiel ou à distance, une licence professionnelle dans le domaine des métiers de l'information spécialité *Documentaliste d'entreprise et métiers de l'information-documentation*. La formation en présentiel a lieu au centre de l'IFA à Rouen et la validation des diplômes au CNAM à Paris. La formation en présentiel est accessible en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) ou en formation continue. Quant à la formation à distance, elle est accessible en formation continue, via un financement individuel ou prise en charge par un tiers. L'objectif est de former à la gestion de l'information, de la documentation et de la connaissance de l'entreprise.

ANALYSE

Finalité

Le dossier expose clairement l'objectif principal de la formation à savoir former des professionnels reconnus de la documentation d'entreprise. Pour cela, les apprenants développent des savoirs et savoir-faire dans la veille et l'intelligence économique, la gestion des connaissances, le *records management*, l'archivage numérique, la gestion électronique des documents et la gestion des documents techniques et le *community management*. Les compétences visées sont en adéquation avec le besoin socio-économique puisqu'elles intègrent toutes les étapes de la chaîne documentaire et les techniques documentaires. L'approche compétence est bien mise en évidence et suffisamment détaillée et explicite. Pour chaque élément des analyses objectives sur les points forts/points d'améliorations sont précisées. L'équipe pédagogique est vigilante et prête à faire évoluer les enseignements relatifs aux bases de données afin de répondre aux besoins du secteur professionnel.

Les unités d'enseignement associées aux disciplines sont dans les attendus de cette licence professionnelle.

Positionnement dans l'environnement

Au niveau local, la formation n'a pas de concurrence. Il n'en est pas de même au niveau national où ce type de licence est bien développé et prend souvent appui sur les diplômes universitaire de technologie (DUT) en information-communication. Dans ce cadre, l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Rouen n'ayant pas de DUT *Information-communication*, la LP vient combler une offre de formation manquante sur le secteur. L'originalité repose sur la formation à distance qui, elle, n'a pas d'équivalence au niveau national et permet donc un recrutement très large. La formation bénéficie des travaux du laboratoire Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique – Paris Île-de-France (DICEN-IDF) qui est un laboratoire multi-tutelles entre le CNAM, l'Université Paris-Est Marne la Vallée et l'Université Paris-Ouest Nanterre la Défense. Ce laboratoire est en adéquation avec la formation et l'environnement scientifique en 71^{ème} section (Sciences de l'information et de la communication) est bien présent. Les liens avec le secteur socio-économique sont bien réels. Les membres de l'équipe font partie de plusieurs associations professionnelles telles que l'association des professionnels de l'information et de la documentation.

Organisation pédagogique

Le fait de proposer une formation en alternance et en formation continue est le signe d'une volonté de répondre aux besoins socio-économiques du territoire. De plus, la modalité à distance offre une visibilité nationale de la formation et un recrutement plus large que le bassin local. La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE) même si sur les dernières années, leur nombre diminue significativement (cinq en 2014-15, une en 2015-16), tandis que la quantité de VAE partielle varie entre zéro et trois par année depuis 2012. Globalement, la diversité d'accès permet un recrutement d'une quarantaine d'apprenants par an (toutes modalités confondues).

La professionnalisation est bien présente dans la formation à la fois par ses modalités d'accès mais également par la présence de projets tuteurés et de stages. La part de valorisation de l'expérience professionnelle constitue 30 % des crédits européens (ECTS) du diplôme. Les équipes pédagogiques ainsi que les structures ont bien intégré la formation tout au long de la vie dans leur offre. Notons que cette démarche répond à la politique globale du CNAM.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est complète et détaillée.

Le diplôme est structuré autour de six unités d'enseignement (UE) hors stage en entreprise. Il convient de remarquer l'absence d'une unité d'enseignement « projet tuteuré » qui doit apparaître distinctement du stage pour être conforme à l'arrêté du 17 novembre 1999 relatif à la licence professionnelle. Les enseignants-chercheurs ne semblent pas intervenir dans les enseignements outre les soutenances, les jurys et les responsabilités pédagogiques. La part des professionnels est alors prépondérante et se situe dans le cœur de métier de la formation. Le volume horaire dispensé (606 heures) est supérieur à celui préconisé pour une licence professionnelle qui devrait être de 450 heures environ, hors stage et projet tuteuré. Globalement, la formation propose des mécanismes de professionnalisation (projet, stage, autoévaluation) qui rendent les diplômés plus facilement insérables professionnellement.

La formation n'intègre pas d'enseignements de langues étrangères. Cela est dommage surtout pour la veille documentaire sur Internet ou l'émergence de nouvelles pratiques qui peuvent s'opérer à l'international. Il faut pourtant noter la possibilité offerte par le CNAM de s'inscrire à une formation en anglais, par exemple.

L'usage du numérique est satisfaisant : la formation utilise pleinement les ressources mises à disposition par le CNAM (notamment la plateforme pédagogique et collaborative qui permet le téléchargement des cours, l'envoi de messages, la consultation des offres de stage et d'emploi). L'usage des réseaux sociaux comme Facebook est favorisé de manière à constituer une communauté de vie autour de la formation.

Pilotage

Le pilotage pédagogique est réalisé par une équipe d'enseignants-chercheurs du CNAM appartenant à la 71^{ème} section du Conseil national des universités (Sciences de l'information et de la communication), mais il n'est pas indiqué s'ils assurent des enseignements. Cette équipe de deux personnes est assistée de deux personnels administratifs permettant de faire le lien entre le centre d'enseignement de Rouen et le CNAM Paris. La coordination pédagogique est assurée par un salarié de l'IFA qui du fait de son implication semble être un atout pour la formation.

Comme déjà signalé, il serait important d'avoir l'implication des enseignants-chercheurs en 71^{ème} section dans les enseignements afin de consolider le rôle universitaire de la licence professionnelle. Quant aux intervenants

extérieurs, un processus de co-validation entre l'IRTD et le CNAM permet de s'assurer, même si la distance ne le rend pas aisé, que le recrutement soit en adéquation avec les compétences recherchées pour la formation.

Le conseil de perfectionnement existe mais il manque dans sa composition la représentation de la ou des branches professionnelles du secteur visé. Cela viendrait renforcer l'avis des professionnels qui ne peut pas se restreindre aux enseignants vacataires professionnels ni aux anciens étudiants. Les relevés de décisions des conseils de perfectionnement depuis 2013 montrent le rôle essentiel de ce conseil et la prise en compte des décisions dans l'évolution de la formation.

A propos de l'évaluation des UE, à l'issue de chaque semestre, l'Observatoire des études et des carrières mène une enquête par voie électronique. Les résultats sont transmis de manière anonyme, à l'enseignant responsable de sa matière.

Concernant les modalités d'acquisition des compétences et des connaissances, le dossier ne fait pas apparaître d'explications claires à ce sujet. Il n'est pas fait mention d'un portefeuille de compétences, ni d'un livret d'étudiant pour l'apprentissage. De même, les dispositifs de mise à niveau, de passerelle favorisant la réussite sont absents hormis les dispositifs de validation d'acquis.

Enfin, le supplément au diplôme est bien présent et conforme.

Résultats constatés

Les effectifs sont variables mais restent cependant à un seuil satisfaisant pour une licence professionnelle. Le nombre de diplômés est bon et souvent supérieur à 90 %. La provenance des étudiants est diversifiée (deuxième année de licence, DUT, brevet de technicien supérieur, autres). Comme dit précédemment, 73 % des étudiants sont en insertion professionnelle dans l'année qui suit leur diplomation : ce taux est inférieur aux chiffres habituellement constatés pour des formations en alternance et/ou en formation continue (85 %).

Le suivi des étudiants et de leur insertion professionnelle est réalisé à partir de deux enquêtes : une enquête de l'Observatoire des études et des carrières du CNAM et un rapport interne de l'équipe pédagogique et administrative de suivi à l'Institut régional des techniques documentaires. Les données de ces deux enquêtes sont similaires. Concernant les poursuites d'études, elles sont très faibles (6 %) et confortent l'objectif d'insertion directe de la licence professionnelle, une majorité de diplômés occupant un emploi en adéquation avec la formation. Les taux d'insertion professionnelle sont inférieurs au taux habituellement constaté pour une formation en alternance et/ou en formation continue (85 %) : l'étude réalisée auprès des promotions 2012-2017 indique que 73 % des diplômés sont en emploi dans l'année qui suit leur diplomation (20 % sont en recherche d'emploi, 6 % en poursuite d'études). L'emploi le plus occupé (pour 61 % des répondants) est documentaliste (ou similaire) et correspond bien aux objectifs de la formation. Cependant, ce résultat peut être lié à une baisse des dotations et des aides publiques dans le secteur d'activité des administrations publiques, santé, action sociale.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- La bonne collaboration entre le CNAM et l'IRTD.
- L'organisation de la formation adaptée à différents publics : formation continue, en alternance, en présentiel ou à distance.
- Le bon taux de réussite au diplôme.

Principaux points faibles :

- La faiblesse des modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences.
- La durée de la formation (15 mois) et le volume horaire trop important pour une licence professionnelle.
- L'absence de clarté des modalités de réalisation du projet tuteuré.
- L'absence de renseignements sur les enseignements assurés par les enseignants-chercheurs.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il conviendrait de bien faire attention à l'évolution des métiers en particulier les nouveaux métiers et les nouvelles méthodes liées au développement du numérique. Ceci est important pour répondre aux attentes du secteur socio-économique. Par ailleurs, être prescripteur de nouvelles pratiques servant de levier à une évolution du secteur et des entreprises permettra de faire évoluer les taux d'insertion professionnelle, pour lesquels il convient de rester vigilant. Il s'agirait aussi de bien faire apparaître le projet tuteuré dans les crédits ECTS et de développer les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences. De plus, l'implication dans les enseignements des enseignants-chercheurs en 71^{ème} section serait indispensable. Enfin, le partenariat CNAM-IRTD-CCI, sur lequel repose la qualité de la formation, devrait être maintenu.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU DÉCISIONNEL ET DE LA STATISTIQUE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention propose deux parcours : *Études de marché* et *Web analytics*. Le premier parcours a été conçu initialement pour des chargés d'études juniors de niveau bac+2 ou moindre. Ils apprennent à travailler sur des données *offline*, c'est-à-dire des données recueillies par les techniques classiques du marketing : appels téléphoniques ou envois de courriers ; l'autre parcours est conçu pour des web analystes travaillant sur des données *online*, c'est-à-dire des données accessibles par les nouvelles technologies du numérique.

ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs sont clairement exposés dans le dossier. A partir d'un tronc commun et de cours plus spécialisés propres à chacun des deux parcours, les étudiants sont amenés à maîtriser les compétences nécessaires pour exercer une activité professionnelle dans les secteurs visés par cette formation : instituts de sondages, agences de communication, services marketing de diverses grandes entreprises. Ils doivent être capables de construire un objet d'étude, de déterminer la méthodologie idoine et de produire et analyser des données, puis présenter leurs résultats afin d'éclairer les prises de décision. Chacun des deux parcours débouche sur une douzaine de métiers différents.</p> <p>Une étude réalisée sur l'ensemble des auditeurs montre l'adéquation de cette formation aux métiers visés. Les diplômés occupent des emplois avec des rémunérations dignes d'un bac+ 5 selon les critères de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP).</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence professionnelle du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est la seule à avoir une dimension interdisciplinaire ne se limitant pas aux statistiques, sachant que dans les entreprises les décisions ne se prennent pas uniquement à partir de données quantitatives. En France, seules deux autres licences à Poitiers et à Lille visent les études de marché. La licence du CNAM est la seule qui peut être suivie à distance. L'originalité de cette formation est soulignée de façon convaincante. Elle est en phase avec l'environnement socio-économique, la région parisienne accueillant plusieurs grands instituts de sondages et de grandes entreprises qui ont régulièrement besoin d'études de marché. L'enseignement valorise l'expérience professionnelle et le projet tuteuré tient une grande place dans le diplôme, ce qui constitue une ouverture affirmée au monde du travail.</p>

Organisation pédagogique

Le tronc commun aux deux parcours est composé d'une unité d'enseignement (UE) de méthodologie d'études, d'une UE de statistiques décisionnelles en management, d'une UE de représentation graphique des données (datavisualisation) et d'une UE d'études en ligne. Le contenu des unités d'enseignement se partage entre cours théoriques et cours opérationnels. Toutefois, le nombre de crédits européens (ECTS) diffère selon les parcours : le parcours *Études de marché* compte bien les 60 ECTS réglementaires alors que le parcours *Web analytics* n'en compte que 56.

La licence est entièrement réalisable en formation à distance. Au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), l'intitulé de cette certification est : licence professionnelle *Commerce* spécialité *Études de marché*. Les détenteurs de cette certification peuvent être recrutés par des organismes d'études de marché, des instituts de sondages et les services marketing de nombreuses entreprises allant du secteur bancaire à l'industrie. Environ 20 étudiants sont certifiés chaque année.

La plupart des étudiants ont une expérience professionnelle qu'ils peuvent valider en rédigeant un rapport d'activité professionnelle dans lequel ils doivent analyser la manière dont leur expérience passée peut être mise à contribution dans les études qu'ils veulent entreprendre. Si ce rapport est jugé insuffisant, les candidats doivent partir en stage. Celui-ci est relativement facile à trouver dans la mesure où l'équipe pédagogique incite les étudiants à partir le plus tôt possible en stage pour éviter la concurrence des élèves des écoles de commerce qui cherchent un stage en fin d'année universitaire.

Bien que la licence n'ait pas de finalité de recherche, plusieurs enseignants qui y interviennent sont membres des laboratoires liés au CNAM. Leurs activités de recherche leur permettent d'identifier des domaines nouveaux susceptibles de faire l'objet d'un nouveau parcours de formation. Ces chercheurs ont été à l'initiative de la création du parcours *Web analytics* et des parcours *Études territoriales* et *Data RH* (données au service des relations humaines) qui seront proposés dans l'avenir.

Le mode de contrôle des connaissances par évaluation des projets présentés par les étudiants dans différents contextes est bien adapté aux situations professionnelles tout en mobilisant leur capacité de réflexion et leurs connaissances. L'organisation pédagogique est donc bien en phase avec la double exigence académique et professionnalisante qui caractérise cette licence professionnelle.

Pilotage

L'équipe pédagogique se compose d'un professeur du CNAM (PRCM), d'un professeur des universités, de trois professeurs associés (PAST) et de trois maîtres de conférences plus une secrétaire administrative. 59 % des intervenants sont des professionnels de diverses entreprises. Ils assurent 42 % des enseignements, ce qui est satisfaisant. Il est toutefois à noter un fort décalage entre les volumes horaires du diplôme et le nombre d'heures comptabilisées pour l'ensemble de l'équipe pédagogique, tels que fournis dans le dossier.

Les professionnels participent au conseil de perfectionnement. Les réunions des jurys de diplôme sont aussi l'occasion de réfléchir sur le contenu de la formation. Les comptes rendus de réunions permettent de mesurer l'importance qui est celle de la concertation dans les prises de décision et de l'attention dont jouissent les professionnels. Certaines de ces réunions incluent la présence des étudiants. Ce pilotage apparaît équilibré, ne sacrifiant rien de la dimension générale et théorique de l'enseignement tout en accordant une place importante aux professionnels. La fréquence des réunions de l'équipe pédagogique permet de remettre régulièrement à jour les programmes ce qui est indispensable dans un domaine où l'usage de technologies nouvelles implique une grande attention à l'innovation. Toutefois, il manque un dispositif d'aide à la réussite, ce dont l'équipe pédagogique est consciente et la dimension ouverture internationale n'est abordée qu'à travers une référence à la politique générale du CNAM en la matière.

Résultats constatés

Depuis l'année 2011-2012, les effectifs sont constants 18 ou 19 étudiants par an. En 2015-2016, ils sont passés à 25 en raison de la création du parcours *Web analytics*. Les taux de diplômés sont assez variables. Sur les cinq dernières années universitaires, ils sont en moyenne de 61,2 %. Cette moyenne recouvre toutefois des écarts importants : de 44 % à 83 %. Ces pourcentages impliquent des taux d'échecs élevés pour une licence professionnelle. Ils s'expliquent par plusieurs raisons : abandon des études souvent lié à l'obtention d'un emploi en cours de formation (en particulier grâce aux stages), décalage temporel fréquent dans l'obtention du diplôme, la plupart des étudiants prenant une année supplémentaire pour achever leur licence du fait d'une

activité professionnelle en parallèle. Enfin, le contenu théorique de cette licence est difficile à assimiler pour les élèves qui viennent de l'enseignement technique ou professionnel. Afin d'assurer un suivi des diplômés, les étudiants sont invités à créer un profil sur LinkedIn qui permet de connaître leur évolution professionnelle qu'ils soient diplômés ou non. Les non-diplômés trouvent aussi des emplois avec un bon niveau de salaire. Malgré les taux d'échecs relativement importants, on peut considérer que c'est un bon résultat pour une licence professionnelle dont l'objectif est avant tout de faire entrer les étudiants dans le monde du travail. Si les non-diplômés se font aussi embaucher dans de bonnes conditions, c'est le signe que le contenu de la formation est bien adapté aux attentes des employeurs.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Partenariats avec de grandes entreprises du secteur en région parisienne et avec des associations professionnelles.
- Forte implication des professionnels non académiques dans la formation et dans le conseil de perfectionnement.
- Bonne insertion professionnelle même de ceux qui ont suivi la formation sans obtenir le diplôme.

Principaux points faibles :

- Difficultés pour associer les étudiants aux conseils de perfectionnement en raison de leurs contraintes professionnelles.
- Manque de soutien aux étudiants qui n'ont pas les connaissances générales nécessaires au suivi des cours théoriques, en particulier les titulaires de bacs professionnels et de brevet de technicien supérieur (BTS).
- Départ en cours de formation des étudiants qui ont trouvé un emploi.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il est prévu de créer deux autres parcours dans l'avenir en analyse de données ressources humaines et en analyse de données géographiques. La surabondance de données accessibles et traitables en lignes promet un avenir certain à ce type de formation qui, grâce à son organisation à distance, peut être proposé à l'international, en suivant les partenariats déjà développés par le CNAM avec des institutions étrangères. Toutefois, on peut se demander si cette formation a les moyens de son élargissement quand on sait que deux professeurs du CNAM et un maître de conférences sont partis en retraite sans être remplacés. La réussite de cette mention la rend par ailleurs de plus en plus difficile à proposer à des étudiants de faible niveau de culture générale et technique alors qu'initialement elle visait un public en promotion interne. Il est souhaitable qu'un véritable outil de lutte contre l'échec soit mis en place. Enfin, il serait souhaitable d'inciter ceux qui ont abandonné la formation pour occuper un emploi à terminer tout de même leur cursus. Si les non-diplômés trouvent aussi facilement du travail que les diplômés, le diplôme risque de se dévaloriser.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU TOURISME ET DES LOISIRS

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers du tourisme et des loisirs* a pour objectifs de proposer, dans le cadre d'une formation courte sans nécessité de poursuites d'études, deux parcours présentant des compétences complémentaires, permettant aux étudiants soit de postuler à une fonction de chefs de projets (parcours *Chef de projet touristique*), soit de créer une entreprise touristique (*Créateur d'entreprise touristique*). Elle est dispensée en formation continue à Paris et en Île-de-France, et en apprentissage dans trois autres régions : en Nouvelle Aquitaine (Poitiers), en Pays de la Loire (Nantes) et dans le Grand Est (Bazeilles). Une cinquantaine d'étudiants est diplômée chaque année.

ANALYSE

Finalité
Les connaissances recherchées sont bien expliquées et en adéquation avec le contenu des interventions et des enseignements. La formation est orientée vers l'apprentissage avec des enseignements très pratiques, ce qui est tout à fait conforme aux objectifs d'une licence professionnelle. Les formations délocalisées dans plusieurs régions de France semblent également pertinentes et sont surtout en adéquation avec la demande du secteur professionnel de ces territoires.
Positionnement dans l'environnement
Cette licence assume une démarche spécifique et professionnalisante. Elle n'entre pas en concurrence avec d'autres formations à Paris et pas davantage dans les régions où elle s'est installée par carence d'offre de formation en la matière. L'environnement socio-économique est bien décrit à Paris et dans les régions concernées par la formation. La licence n'est adossée ni à une équipe, ni à un programme de recherche spécifique. En revanche, bon nombre de professionnels, entreprises, associations et collectivités participent à son fonctionnement. Notons par exemple le partenariat avec le Welcome City Lab, premier incubateur dédié à l'innovation dans le tourisme urbain. Le parcours <i>Créateur d'entreprise touristique</i> semble avoir une dimension internationale car il accueille des étudiants étrangers.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique en deux parcours est claire, évolutive en permettant de privilégier la partie professionnelle. Elle est en cohérence avec les objectifs de la formation grâce à un accompagnement personnalisé des étudiants dans leurs projets, rendu possible par des groupes de petits effectifs. Le rythme de la formation s'adapte de façon pertinente à la saisonnalité locale de l'activité touristique de chaque région dans laquelle elle est déployée. La professionnalisation est très présente tout au long de la formation, que ce soit par la présence de projets individuels ou par l'intervention de nombreux professionnels du secteur d'activité. La place de l'international se limite au maintien ou l'acquisition d'un niveau d'anglais nécessaire pour travailler dans ce secteur hautement international et le recrutement d'étudiants en provenance de différents pays (on ne connaît toutefois pas la part des étudiants internationaux dans l'effectif global). L'enseignement sur les enjeux du numérique est présent de manière cohérente au sein des deux parcours de la formation mais est insuffisamment détaillé, alors qu'il s'agit d'outils incontournables dans le secteur d'activité.

L'obtention du diplôme par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est possible et fonctionne, ainsi que l'accès par validation des acquis professionnels (VAP).

Pilotage

L'organisation de l'équipe pédagogique est bien décrite avec une approche et une fréquence de réunion cohérentes. Le nombre d'intervenants extérieurs est important et varié mais la part des enseignants-chercheurs est trop faible. En particulier, aucun enseignant-chercheur n'est présent dans l'équipe pédagogique de Bazeilles.

Des conseils pédagogiques, que l'on peut assimiler à des conseils de perfectionnement, se réunissent à Paris et en Régions plusieurs fois par an pour aborder les évolutions du secteur professionnel concerné et donc l'évolution éventuelle du contenu de la formation.

Les modalités d'évaluation des étudiants sont claires et bien détaillées. L'évaluation de la formation par les étudiants est en place (un questionnaire leur est envoyé à la fin de chaque année) et semble donner de bons résultats (82 % d'étudiants satisfaits de l'enseignement reçu en 2015-2016). Il est surprenant de constater que ce taux est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée.

Les méthodes de recrutement sont clairement présentées.

Résultats constatés

Les effectifs sont croissants (21 diplômés en 2013/2014, 49 en 2015/2016) et sont liés aux ouvertures progressives en Régions. Cette licence ne semble pas avoir de problème d'attractivité. Le taux de réussite n'est pas mentionné et est difficile à calculer compte tenu d'informations fournies incomplètes (exemple : 49 diplômés en 2015/2016 pour 39 inscrits). Le travail de l'observatoire de l'établissement sur le devenir des étudiants est précis et pertinent. Il laisse entrevoir que 69 % des diplômés ayant répondu à l'enquête sont en emploi, ce qui est satisfaisant, mais que seul un diplômé sur deux occupe un emploi en adéquation avec la formation, ce qui est plus préoccupant.

Peu d'étudiants (moins de 10 %) poursuivent leurs études, ce qui est cohérent avec l'objectif d'une licence professionnelle.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Variété de modalités d'accueil pouvant convenir à différents publics (VAE, formation continue, apprentissage).
- Forte connexion avec les milieux professionnels.
- Bon équilibre dans les enseignements.
- Possibilités d'adaptations locales selon les lieux d'enseignements et donc les périodes touristiques.

Principaux points faibles :

- Faible taux d'insertion professionnelle sur des emplois en rapport avec la formation.
- Dimension internationale de la formation trop peu présente.
- Faible présence d'enseignants-chercheurs dans la formation.
- Place du numérique trop faible.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Métiers du tourisme et des loisirs* est en plein essor et s'adapte aux enjeux du secteur d'activités ainsi qu'aux problématiques territoriales où elle est déployée. Hormis à Paris, elle souffre peut-être d'un déficit d'image auprès des publics visés. Elle est évolutive dans son approche des problématiques et des métiers dans le secteur du tourisme. Sa proximité et l'investissement du secteur professionnel dans sa formation la rend pertinente pour de futurs partenaires et employeurs potentiels. On constate d'ailleurs une variété des professions exercées au moment de l'enquête sur le devenir des diplômés. Etant données les spécificités et les enjeux du secteur touristique, un renforcement des dimensions internationales et digitales de la formation serait pertinent. Enfin, il conviendrait de renforcer l'équipe pédagogique en enseignants-chercheurs.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER CRIMINOLOGIE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention *Criminologie* portée par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est une formation récente, ouverte en septembre 2014. Elle a pour objectifs la formation d'experts possédant une connaissance de la réalité des phénomènes criminels actuels, par exemple la radicalisation et la cybercriminalité, capables d'avoir un regard global sur ces phénomènes afin de pouvoir les comprendre, les anticiper et accompagner les victimes dans une logique de prévention et d'intégration. Cette formation est ouverte tant à la formation initiale qu'à la formation continue : les cours sont exclusivement dispensés en soirée, en présentiel.

ANALYSE

Finalité

Les connaissances acquises par les diplômés sont très détaillées et relèvent, en cohérence avec l'objectif d'un regard pluridisciplinaire, de différentes disciplines : sciences de l'organisation, sociologie, histoire, savoirs de l'ingénieur, sciences politiques et droit pénal. Il est à regretter toutefois, l'absence de disciplines telles que la psychologie qui semblerait à même de répondre aux objectifs de prévention et d'intégration des victimes mais également d'éléments sur la radicalisation (qui sont toutefois annoncés pour l'avenir avec le recrutement d'un maître de conférences spécialisé).

Les connaissances et compétences acquises par l'étudiant se trouvent mentionnées dans le dossier unique d'évaluation externe, ainsi que dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) qui est bien détaillée.

Bien qu'ouvert aux titulaires d'une troisième année de licence (L3) ou d'une première année de master (M1) (majoritairement droit pénal, mais aussi ouvert à la sociologie, l'anthropologie, l'économie, la gestion et le droit public), ce diplôme est aussi destiné à des professionnels déjà en poste souhaitant se spécialiser ou actualiser leurs connaissances dans le domaine criminel (un tiers des étudiants sont directement envoyés par les structures partenaires dans le cadre d'une gestion de carrière). Ainsi, les débouchés mentionnés dans le dossier concernent des secteurs d'activité ou des carrières, par exemple médecins, policiers, juristes, éducateurs plutôt que des métiers spécifiques à la criminologie. Bien que le dossier d'autoévaluation présente une liste détaillée des domaines dans lesquels les étudiants peuvent s'insérer à l'issue du master, rien n'est indiqué quant à leur insertion réelle.

Positionnement dans l'environnement

La mention *Criminologie* est présentée sans aucune référence à un quelconque diplôme équivalent sur le plan local, régional ou national. Ce mutisme est à déplorer car il ne permet pas d'appréhender la place exacte de la formation dans son environnement ni de mettre en avant ses spécificités au regard d'autres offres de formation.

Le master *Criminologie* est adossé à des laboratoires scientifiques du CNAM : Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE), Laboratoire interdisciplinaire de recherche en science de l'action (LIRSA), Laboratoire modélisation, épidémiologie et surveillance des risques pour la sécurité sanitaire (MESuRS) et le Centre d'études et de recherche en informatique et communications (CEDRIC). Il entretient un partenariat étroit avec un certain nombre de structures de l'enseignement supérieur comme l'Ecole polytechnique, la fondation de la Maison des sciences de l'homme, les universités de Pau, Rennes 2, Paris 2 et Paris 8.

Le monde socio-économique est également associé à la formation par les liens entretenus avec le ministère de l'Intérieur, de la Défense (Ecole des officiers de gendarmerie nationale et Ecole de guerre) et une association d'aide aux victimes. Sur le plan international, des liens privilégiés sont établis avec des universités étrangères (universités de Pékin, Shanghai, Moscou, et Virginie), sans toutefois que des échanges concrets d'étudiants ou universitaires soient signalés ou que des conventions de partenariat soient présentées dans les annexes.

Organisation pédagogique

L'enseignement est organisé en présentiel et en soirée à raison de trois heures d'enseignement eu égard à la spécificité du public (18h-21h). Il ne sera tenu aucun grief de l'absence d'enseignement à distance compte tenu du caractère sensible des sujets enseignés. Bien que l'enseignement soit assuré de manière classique, l'équipe pédagogique a néanmoins opté pour le développement de MOOC (*Massive Open Online Course* – formation ouverte à tous). Il est dommage, cependant, de ne pas avoir d'information sur la place exacte de ces MOOC dans l'enseignement et la validation du diplôme.

Ce master est échelonné sur deux ans, chaque année étant en accès indépendant (une intégration directe en deuxième année de master (M2) demeurant, selon l'équipe, rare - moins de 5 % des effectifs). Les données sur l'origine des candidats des deux dernières promotions de M2 (2015-2016 et 2016-2017) font toutefois état de 40 % (2015-2016) et 23 % (2016-2017) des candidats issus de M1 (du CNAM ou non), les autres étant des professionnels ou demandeurs d'emploi dont on peut supposer qu'ils ont intégré le M2 directement sans avoir validé le M1 du CNAM ou par le biais de la validation d'acquis.

Mis à part le rapport d'expérience professionnelle proposé dès la première année de master qui a entre autres objectifs de commencer à préparer la thématique du mémoire de seconde année, la progressivité des enseignements entre la première et la seconde année du master est difficile à cerner.

La professionnalisation est très présente avec une équipe de 62 intervenants issus du monde professionnel : experts, magistrats, procureurs, directeurs d'administration centrale, policiers, etc. Par ailleurs, de manière novatrice et originale, l'équipe propose dès le M1 un « dispositif de rapport sur l'expérience professionnelle » ayant pour objectif d'aider l'étudiant à mener une réflexion sur son parcours professionnel et la construction des compétences acquises (démarche introspective sur l'analyse du chemin parcouru associée à une réflexion sur ses objectifs de carrière). Ce rapport, remis et évalué par le professeur responsable de l'unité d'enseignement (UE), permet de délivrer 18 crédits européens (ECTS).

Un stage de fin d'année de M2 est mentionné. On ne trouve toutefois pas mention de sa durée, de ses modalités d'évaluation, pas plus que d'UE dédiée dans la maquette présentée en annexe. Seul le mémoire professionnel est évoqué, dont on suppose qu'il correspond au rapport du stage. Ce mémoire qualifié de « majeur » doit être soutenu oralement devant au moins deux membres du corps professoral permanent (éventuellement d'un membre extérieur) et vise à contrôler la maîtrise des concepts et outils mobilisés dans la pratique des fonctions occupées par l'étudiant.

La formation à la recherche est proposée dès le M1 avec un cours de méthodologie et d'initiation à la recherche en criminologie, de plusieurs cours de méthodologie professionnelle (enquête, entretien), complété d'un cours de statistiques. La production d'un projet de recherche à l'issue du M1 est également proposée. L'enseignement de la recherche est fait par le biais de séminaires des enseignants-chercheurs de l'équipe appartenant aux laboratoires rattachés. Les thématiques des séminaires sont en lien avec sept axes de recherche identifiés par l'équipe. Il n'est toutefois pas expliqué si le mémoire de recherche/projet de thèse doit être en lien avec l'une de ces sept thématiques, même si on peut supposer que cela est le cas.

Aucun enseignement en langue anglaise n'est proposé ni d'enseignements de l'anglais. Bien que six ECTS soient dévolus à la passation des Bulats (*Business Language Testing Service*) d'Anglais, cette UE ne permet toutefois pas d'évaluer ni de valider « l'aptitude à maîtriser au moins une langue vivante étrangère » et ne représente pas un « enseignement permettant aux étudiants d'acquérir cette aptitude », conditions nécessaires à la délivrance d'un diplôme de master, telles que prescrites par l'arrêté du 17 novembre 1999.

L'outil informatique disponible au CNAM est très complet. Il n'est toutefois pas précisé dans le dossier si les étudiants sont amenés à utiliser ce matériel (cours en vidéo, classe virtuelle, etc.), ni s'ils sont formés à son utilisation. Il est intéressant de mentionner que trois MOOC spécialisés en criminologie et en recherche stratégique ont été créés par l'équipe. Mais là encore, rien n'est dit sur les modalités d'accès et de validation de ces MOOC par les étudiants du master.

Pilotage

L'équipe pédagogique est composée de huit (ou neuf selon le tableau auquel on se réfère, les listes n'étant pas identiques) enseignants-chercheurs du CNAM (majoritairement des sections du Conseil national des universités (CNU) 06 (sciences de gestion) et 26 (mathématiques appliquées), responsables UE. Ils assurent 32 % environ des heures (dont 64 % sont réparties sur seulement quatre personnes), le reste (68 %) des enseignements étant assuré par 62 intervenants extérieurs tels que des enseignants-chercheurs d'autres universités (environ 19 %), des doctorants ou docteurs, des professionnels issus du monde judiciaire (magistrats, experts, etc.) ou policiers, donc en adéquation avec les objectifs du master. A première vue, le déséquilibre est manifeste et semble témoigner d'un sous-encadrement universitaire local. Le nombre élevé de professionnels s'explique par la volonté de l'équipe d'avoir une pluralité représentée de professions et d'experts. Bien que ceci soit cohérent avec l'objectif général de la formation, on peut se demander alors comment autant d'interventions courtes et diversifiées sont évaluées par les enseignants et comment ces éléments de connaissance multiples sont appréhendés et intégrés de manière cohérente par les étudiants.

Divers conseils et une procédure d'autoévaluation permettent d'assurer le suivi du diplôme. Les conseils sont de trois types : le conseil des formations (instance du CNAM), le conseil de perfectionnement et le conseil d'orientation. Le conseil de perfectionnement, qui a pour objet le pilotage et la gouvernance de la formation, est composé d'enseignants titulaires du CNAM et d'intervenants extérieurs, qui se réunissent trois fois par an pour établir le programme pédagogique, le choix des intervenants et la tenue des jurys de diplôme. On peut regretter l'absence d'étudiants au sein de ce conseil. Le conseil d'orientation du master réunit des intervenants essentiellement extérieurs. Sa mission est l'établissement d'orientations stratégiques du diplôme, l'expression des attentes concernant les compétences techniques attendues ainsi que la gestion des accords-cadres avec les institutions de l'Etat.

L'évaluation des connaissances est réalisée selon des critères traditionnels largement éprouvés. Le master *Criminologie* est obtenu par validation de 120 ECTS. Chaque UE est acquise dès lors que l'étudiant a obtenu une note égale ou supérieure à 10 / 20. A défaut, le candidat passe l'épreuve lors d'une seconde session (en septembre). Chaque UE fait l'objet de modalités de contrôles de connaissances portées préalablement à la connaissance des étudiants. Le contrôle de connaissance a lieu soit sous forme de contrôle continu (devoirs à rendre, exposés, etc.) soit sous forme de contrôle terminal selon des modalités déterminées par le responsable de l'UE (épreuve écrite, orale, rapport de stage ou mémoire). Cependant, une pondération est effectuée par le conseil de perfectionnement en fonction de l'assiduité et de la participation du candidat, sans que les règles et les conditions de cette pondération soient explicitées.

Le diplôme est ouvert à tout titulaire d'un Bac +3, en particulier la L3 spécialisée dans les fonctions d'analyste de sécurité du CNAM Bretagne. Cependant, la plupart des étudiants proviennent de formations en droit pénal, et, dans une moindre mesure, en sociologie, anthropologie, économie, gestion, droit public. Aucun chiffre n'est toutefois donné sur l'origine des étudiants du M1. Aucune passerelle ou mise à niveau n'est mentionnée.

Résultats constatés

Ce master de création récente attire de nombreux candidats (environ 200 candidatures depuis sa création), sans que l'on sache exactement quels sont les effectifs retenus pour le M1. En revanche, s'agissant du M2, le dossier fournit le nombre de candidats admis à poursuivre leurs études : 32 étudiants en 2015-2016 et 24 étudiants en 2016-2017. Bien que le taux de diplômés soit excellent pour l'année universitaire 2015-2016 (30 sur 31), on regrette en revanche l'absence de données relatives aux étudiants du M1. S'agissant de l'évolution professionnelle des diplômés, l'absence de données chiffrées ne permet pas de se forger une opinion. Le taux d'abandon global n'est pas donné, même s'il est mentionné deux abandons en 2016-2017 pour cause d'insertion professionnelle.

Concernant l'insertion professionnelle, aucune statistique de l'Observatoire des études et des carrières n'est fournie. Toutefois, le dossier précise que l'insertion est bonne (90 %) sans précision des métiers poursuivis. En revanche, il est mentionné que six étudiants se sont inscrits en thèse depuis l'ouverture de la formation (2014 ; aucune précision n'est donnée sur ces doctorants).

Hormis lors d'une demande d'accès direct en M2 (auquel cas, le dossier est transféré au service Validation des acquis de l'expérience du CNAM), rien n'est dit sur le nombre de dossiers de validation d'acquis (VAE, VAP) et leurs modalités.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Diplôme répondant à une demande de formation en lien avec des besoins sociétaux en constante évolution.

Principaux points faibles :

- Finalité professionnelle trop large, davantage ciblée sur des domaines d'activités (qui ont besoin d'apports théoriques et pratiques en criminologie) que sur des métiers circonscrits de la criminologie.
- Déséquilibre entre interventions extérieures (importantes et disparates) et interventions par l'équipe du CNAM.
- Manque de cohérence due à une multitude d'interventions professionnelles.
- Manque de progressivité des années.
- Manque de données chiffrées permettant une évaluation de l'insertion et de la réussite.
- Faible représentation des étudiants au sein des instances consultatives.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Criminologie* est une formation dont l'objectif est d'offrir, de façon originale, des réponses à des préoccupations sociétales importantes. Un tel objectif présente un intérêt incontestable. Cependant, la façon de l'atteindre ne correspond pas au format attendu d'un diplôme national de type master (arrêté du 22/01/2014) tout particulièrement sur la cohérence interne et la progression des unités d'enseignement. La multiplication des points de vue donne surtout l'impression d'un morcellement de l'enseignement dont on peine à voir la cohésion. Ceci peut d'ailleurs être l'une des causes d'une finalité si large qu'elle ne permet pas d'identifier le ou les métier(s) envisageable(s) à l'issue de la formation. Malgré la multidisciplinarité annoncée, on peut par ailleurs s'étonner de l'absence d'enseignements en psycho-criminologie. Enfin, l'originalité de la formation ne devrait pas faire oublier l'utilité de présenter un dossier détaillé et circonstancié tant en matière d'effectifs, de réussite ou de devenir des diplômés qui permettrait l'identification des points d'amélioration du diplôme.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJET

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Existant depuis plus de vingt ans, le master *Entrepreneuriat et management de projet* du Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, à finalité professionnelle, se décline en deux parcours dont les contenus sont quasiment identiques : MR120p1 *Management de projet et d'affaires* (en langue française) s'adresse essentiellement à des étudiants de formation continue et est dispensé à Paris et dans les antennes du CNAM du Liban et de la Martinique. Le parcours MR120p2 *Project management and business engineering* (en langue anglaise) s'adresse quant à lui à un public de formation initiale à Paris. Cette formation est un master généraliste en management comme le traduit sa maquette pédagogique.

ANALYSE

Finalité
<p>Les deux parcours proposés s'adressent à des publics distincts avec des attentes spécifiques : le programme MR120p1 s'adresse à un public de professionnels expérimentés. Les enseignements sont dispensés en français, hors temps de travail (HTT). La durée du programme est de quatre semestres universitaires. Il est déployé dans les centres régionaux du CNAM (Liban à Beyrouth et la Martinique). Le programme MR120p2 quant à lui s'adresse à un public non francophone en formation initiale. Les enseignements sont dispensés en anglais, en journée. Le parcours MR120p2 est uniquement mis en place à Paris.</p> <p>Ce master a pour objectif d'apporter les compétences nécessaires à l'exercice de fonctions managériales dans une organisation, quelle qu'en soit la nature. Il existe donc un décalage entre le nom de la formation et son contenu pédagogique qu'on aurait imaginé plus spécialisé (tant en entrepreneuriat qu'en management de projet). La description et son organisation (parcours MR120p2) sont très partielles dans les documents présentés à l'évaluation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Il existe une forte concurrence de nombreux masters sur les thèmes de l'entrepreneuriat et du management de projet tant en Île-de-France qu'en Régions. Cette offre concurrente est portée par des universités et des écoles de commerce. De même, si l'on retient le positionnement « management » du master, la concurrence reste aussi importante. Peu d'informations sont apportées dans le dossier sur cette dimension.</p>

Le master bénéficie d'un adossement scientifique via les travaux de recherche du laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA, équipe d'accueil 4603), même si les liens sont peu explicites dans les documents transmis, au-delà de l'appartenance des membres de l'équipe pédagogique du master à cette équipe. Seul un séminaire de méthodologie est présenté montrant cet adossement à la recherche. En outre, le dossier mentionne que la formation dispose d'un fort accompagnement professionnel, assuré par des relations et échanges permanents avec les univers professionnels concernés par les différentes spécialités mais n'apporte de précisions à ce sujet.

Organisation pédagogique

Le master est organisé sur deux ans (soit quatre semestres). Il est ouvert aux étudiants (formation initiale, continue, et en apprentissage depuis 2015) ayant le niveau académique requis pour s'inscrire en première année de master (M1). Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience et validation des acquis professionnels sont déployés pour cette formation. Les étudiants peuvent organiser leur cursus selon leurs contraintes professionnelles, ce qui constitue un véritable atout de cette formation.

Ce master s'organise à partir d'une maquette plutôt généraliste en management du type management en administration des entreprises. Le CNAM propose aux étudiants de compléter le master avec un certificat de spécialisation en stratégie d'entreprise. L'unité d'enseignement (UE) *management de projet* s'appuie sur des attendus et compétences reconnues au niveau international. Une UE *management interculturel* a été ajoutée à la suite de la première évaluation de l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES).

Les UE sont portées par des professionnels reconnus. Pour le programme MR120p2, des simulations de gestion sont mises en place (même si l'on n'a pas de détail sur leur organisation). On peut regretter, au regard de l'intitulé de la formation, qu'il n'y ait pas de cours d'entrepreneuriat dans le parcours MR120p1 et que le cours d'entrepreneuriat ne soit qu'optionnel pour le MR120p2.

Dans les deux parcours MR120p, et de manière classique, la formation comprend la rédaction d'un mémoire de master et une soutenance orale. Un séminaire de méthodologie prépare les étudiants à l'élaboration d'une problématique et à son analyse, en vue de la production d'un mémoire. Un dispositif optionnel d'apprentissage des langues est proposé aux étudiants du MR120p1. On note que certaines UE peuvent se suivre à distance. On peut regretter que la formation n'utilise pas les outils développés par le CNAM sur l'entrepreneuriat (MOOC, Incubateur...).

Pilotage

Le responsable de la formation est professeur au CNAM. Cependant, on peut regretter que le pilotage effectif des deux parcours soit réalisé par des professeurs associés (PAST) accompagnés par du personnel administratif. L'équipe pédagogique du MR120p2 se réunit « de manière hebdomadaire et *ad hoc* » sans plus de précision mais rien n'est précisé sur l'organisation pédagogique du parcours MR120p1. L'équipe pédagogique du master est composée de manière équilibrée (cinq enseignants-chercheurs, trois PAST, plus d'une quinzaine d'intervenants professionnels). La gouvernance du diplôme est assurée par le centre de Paris, conformément à l'organisation mise en place au sein du CNAM pour ses diplômes.

Le suivi des effectifs n'est pas clair : le dossier annonce entre 25 et 30 étudiants (effectif stable chaque année) alors que le nombre de diplômés varie de 29 en 2012 à 10 en 2016 en passant par 64 en 2012.

Une enquête nationale permet de recueillir l'appréciation sur chaque enseignement dispensé et fait état de 82 % de satisfaits à l'issue des enseignements. Il est surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée.

Le parcours MR120p2 est porté par un ensemble d'accords avec des universités étrangères notamment en Russie et en Chine. Un système de double diplomation semble être mis en place avec un M1 dans l'université étrangère validé par le CNAM puis le M2 au CNAM à Paris. Le dossier reste peu explicite sur la validation des *learning agreements* surtout dans le cas des doubles diplomations.

Résultats constatés

Au regard de l'enquête d'insertion jointe, les diplômés semblent exercer des responsabilités managériales et occuper des emplois en adéquation avec les objectifs de la formation. A noter que ces informations sont principalement valables pour le parcours MR120p1. Rien n'est présenté au titre du parcours MR120p2.

Si l'on tient compte des statistiques présentées, le nombre de diplômés délivrés varie de manière significative dans le temps (29 en 2012, 64 en 2015 et seulement 10 en 2016). Il y a beaucoup d'étudiants inscrits qui ne finissent pas le cursus et une fois encore, rien n'est signalé quant aux étudiants du MR120p2.

54 % des répondants aux enquêtes d'insertion sur les trois dernières promotions déclarent occuper un emploi dans la cible de la formation mais les débouchés en termes d'entrepreneuriat sont extrêmement faibles. Cette information n'est valable que pour le parcours MR120p1.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Forte implication des professionnels.
- Bonne adéquation des objectifs de la formation avec les débouchés.

Principaux points faibles :

- Décalage entre l'intitulé du diplôme et la réalité d'un master généraliste en management.
- Ecart élevé entre les inscrits et les diplômés, suivi défaillant des étudiants en formation continue.
- Pilotage assuré par des professionnels.
- Place trop faible de l'entrepreneuriat et de ses enseignements.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'harmonisation à venir des intitulés de masters devrait rendre plus cohérente cette mention avec la maquette pédagogique, permettre d'intégrer des enseignements (notamment en entrepreneuriat, innovation) d'améliorer le pilotage du diplôme et le suivi des étudiants et de rendre plus explicite l'ancrage recherche et les actions en entrepreneuriat développées par le CNAM. D'un point de vue global, la présentation de cette formation est complexe car elle regroupe deux parcours qui, même s'ils ont le même programme pédagogique, ne procèdent pas de la même gouvernance et de la même organisation pédagogique.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER ERGONOMIE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Ergonomie* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), créé en 2014, est une formation proposant deux parcours : l'un professionnel dispensé à Paris et dans cinq centres régionaux et l'autre recherche, proposé uniquement à Paris. Les modalités d'enseignement sont diverses selon les sites : en présentiel (journée et soir) ou en alternance, en formation ouverte et à distance (FOAD). L'ergonomie y est enseignée dans ses aspects physique, cognitif et organisationnel.

ANALYSE

Finalité

La vocation du parcours professionnel est de former des ergonomes généralistes capables de mener à bien une évaluation et une analyse du travail dans différents champs professionnels mais également de conduire des projets autour du travail et de concevoir des modalités d'intervention en concertation avec les acteurs du milieu. Le dossier souligne les évolutions récentes du métier d'ergonome et élargit les insertions possibles à l'issue du master à des métiers tels que consultants, conseiller prévention, etc.

Les compétences en matière de recherche du parcours recherche sont moins mises en avant, l'objectif mentionné de ce parcours étant de former au métier d'enseignant-chercheur en ergonomie.

Les enseignements sont pertinents au regard des objectifs présentés. On note toutefois que seul un cours et le type de mémoire différencient en seconde année de master, les deux parcours. La spécificité de chacun des parcours est donc assez restreinte.

Les enseignements sont pour la majorité en lien avec la formation et ses objectifs (approche globale de l'ergonomie). Toutefois, une telle option nécessiterait d'élargir les thématiques abordées afin de mieux s'inscrire dans les problématiques professionnelles actuelles par exemple en abordant la question des nouvelles technologies ou de l'accompagnement au changement.

Enfin, cette formation est déployée sur six sites, ce qui est un réel atout. Toutefois, les modalités d'enseignement pouvant être assez différentes d'un site à l'autre (en alternance au CNAM Pays de la Loire, en FOAD ou en hybride au CNAM Bretagne, cours du soir à Paris ou en stage de formation continue), il est assez difficile d'imaginer comment concrètement la cohérence du contenu pédagogique est maintenue, bien que deux réunions par an soient prévues entre les équipes pédagogiques.

Positionnement dans l'environnement

Le dossier mentionne que cette formation est la seule en France porteuse de la mention *Ergonomie* et que sa spécificité réside dans le fait que ses étudiants sont principalement des salariés ou des demandeurs d'emploi. Il ne serait donc pas concurrencé au plan local et national. Ceci n'est pas tout à fait exact puisqu'il existe plusieurs masters d'ergonomie (certains adossés à des mentions telles la psychologie), et au moins une autre mention d'ergonomie (à Toulouse). L'argument d'un enseignement généraliste en ergonomie (et non associé à des domaines d'applications) est avancé comme un gage de spécificité. Toutefois, le métier d'ergonome pratiqué à l'issue du master ne se différenciant pas de celui que peuvent exercer les professionnels issus des autres masters (qu'ils soient ou non spécifiques), engendre certainement une forte concurrence des diplômés du CNAM.

Le master d'ergonomie est adossé au Centre de recherche sur le travail et le développement et à l'école doctorale Abbé Grégoire, mais les relations avec la recherche ne sont pas développées dans le dossier. On note cependant le projet de l'équipe de développer davantage ces relations.

La formation est intégrée au tissu professionnel par le biais de l'appartenance de membres de l'équipe, soit à des associations de professionnels (Société d'ergonomie de langue française, Association pour la reconnaissance du titre d'ergonome européen) soit de recherche (Collège des enseignants-chercheurs en ergonomie, Réseau des jeunes chercheurs en ergonomie). Toutefois, la nature de ces liens n'est pas explicitée et les relations avec le monde économique (entreprises) ne sont pas abordées. Aucun partenariat officiel n'est mentionné. Enfin, les relations à l'international ne sont pas mentionnées autrement que par les éléments généraux relatifs à la politique du CNAM.

Organisation pédagogique

Le master d'ergonomie est accessible après une licence ou une équivalence reconnue par validation des acquis. Un certificat de compétence de niveau Bac+2 sert aussi de passerelle pour y accéder. Le master comporte deux parcours dont la responsabilité est assurée par le même professeur. La première année de master (M1) est en tronc commun, ainsi que 65 % de la seconde année (M2) dont les deux parcours ne se différencient que par un seul cours et le mémoire. Le M1 propose une unité d'enseignement (UE) hors ergonomie comptant pour un équivalent de 120 heures, soit 27 % des heures de l'année (12 ECTS), quantité assez importante. On remarquera que l'intégralité du M1 donne lieu à une certification *Chargé d'action en ergonomie*. Ce master étant surtout proposé à des personnes en activité professionnelle, recouvrant divers secteurs d'activité, ou à des demandeurs d'emploi, la place de la validation des acquis professionnels (VAP) est importante : 15 à 20 % des diplômés ont bénéficié d'une VAP, 5 % d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Il est bien difficile de voir si un stage est prévu, en quelle année et d'en connaître son volume horaire car rien ne le précise dans les tableaux de l'annexe. Bien qu'il soit fait mention de travaux de terrain et d'interventions en situation réelle, on ne sait pas exactement s'il s'agit d'un stage ou de travaux pratiques (TP).

Les enseignants-chercheurs sont bien représentés au sein de l'équipe pédagogique (neuf enseignants-chercheurs et deux professionnels associés à temps partiel (PAST) sur 14 intervenants). Toutefois, la formation à la recherche est uniquement dispensée dans le parcours recherche du M2 par le biais d'une seule UE (Conduire une recherche en ergonomie, 120 heures) sous forme de quatre semaines de formation à la recherche par une trentaine d'intervenants dont le statut n'est pas précisé.

Bien que faisant explicitement mention des besoins du terrain en lien avec les technologies numériques, aucune indication dans le dossier ne précise un enseignement par et/ou du numérique, ni comment l'équipe met à profit les infrastructures disponibles au CNAM.

Enfin, les enseignements sont intégralement dispensés en français. Il ne semble pas y avoir d'enseignement de langue. En effet, la mention « langue » dans la maquette n'est associée à aucune heure. Ceci contrevient aux dispositions des arrêtés du 22 janvier 2014 (article 16 du cadre national des formations) et du 25 avril 2002 (relatif au diplôme national de master, article 6) exigeant que soit validée « l'aptitude à maîtriser au moins une langue vivante étrangère » et que soit dispensé un « enseignement permettant aux étudiants d'acquérir cette aptitude ».

Pilotage

La formation et ses deux parcours sont pilotés par une équipe pédagogique composée du responsable de la formation, des enseignants parisiens et des responsables régionaux. Elle se réunit deux fois par an à Paris afin de travailler à l'harmonisation et aux améliorations du diplôme. L'équipe pédagogique de Paris (six personnes, toutes enseignants-chercheurs –EC) et de deux PAST est complétée par six autres personnes, intervenants dans les cinq sites (la moitié sont des enseignants-chercheurs). On imagine toutefois que des intervenants professionnels interviennent en complément de ces six personnes. Le dossier ne renseigne pas sur ces éléments concrets, ni sur le nombre d'heures dispensées par chacun des membres de l'équipe. Il n'est donc pas possible d'évaluer la pertinence des enseignements professionnels au regard de la formation. On notera toutefois, au vu des éléments fournis, une nette sous-représentation des professionnels.

Si des évaluations (dont rien n'est dit quant à leur nature exacte) sont réalisées en plus des réunions bisannuelles de l'équipe pédagogique, aucun conseil de perfectionnement n'est actuellement en place.

Les connaissances sont évaluées par le biais d'examens sur table, de comptes rendus de travaux pratiques ou de comptes rendus d'analyses de cas. Il n'est toutefois pas précisé la nature de l'évaluation par module ni si ces évaluations sont identiques sur tous les sites. Les modalités de suivi des compétences ne sont pas non plus mentionnées dans le dossier. On note que les travaux de terrain des étudiants sont accompagnés et validés par des enseignants avec un regard croisé (deux enseignants et l'étudiant) sur les productions. On aurait souhaité davantage de détails sur ce type d'évaluation plutôt novatrice.

Résultats constatés

La formation est attractive (entre 30 et 40 étudiants par année) avec des effectifs qui tendent à augmenter (48 en 2015-2016). Le M1 est ouvert à Bac+3 (sans précision du domaine), ce qui est étonnant étant donné la spécificité de la formation et les prérequis qu'elle suppose. On ne connaît pas l'origine des étudiants sélectionnés, ni les taux de réussite.

L'enquête d'insertion du CNAM a été réalisée sur les promotions 2011-2012 à 2015-2016. Toutefois, les statistiques en matière d'emploi sont difficilement interprétables puisqu'une grande majorité des étudiants sont en poste lorsqu'ils effectuent leur formation. Pour autant, 70 % des personnes disent occuper un emploi en adéquation avec la formation (ergonome principalement) et 90 % des demandeurs d'emploi sont en poste après avoir suivi la formation. Ces deux chiffres tendent à prouver que la recherche de professionnalisation du CNAM est atteinte, même si un effort reste à faire pour augmenter l'adéquation des postes trouvés par les diplômés. L'insertion des étudiants suite à l'obtention d'un master recherche n'est pas précisée dans le dossier mais la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) qui fait mention de statistiques effectuées sur les promotions 1997-1998 à 2006-2007, précise que 57 % des titulaires du master recherche poursuivent en thèse. On s'étonne que le bilan ne fournisse seulement ces données anciennes et aucune plus récentes.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un diplôme reconnu au niveau national par le milieu professionnel.
- Une approche globale de l'ergonomie.
- Une bonne intégration du diplôme dans le tissu associatif spécialisé en ergonomie.
- Une multiplicité des lieux de formation en région et des modalités de formation.

Principaux points faibles :

- Une sous-représentation des professionnels dans l'enseignement.
- L'absence de conseil de perfectionnement et la place faible des étudiants dans le pilotage.
- L'absence d'enseignement de langues.
- Une sous-utilisation des nouvelles technologies l'information et de communication dans les apprentissages au regard des problématiques posées aux ergonomes.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'approche globale de l'ergonomie est un point positif. Toutefois, sa spécificité ne semble pas être reconnue à sa juste valeur et le diplôme paraît souffrir de la concurrence locale et nationale (au vu des 70 % de postes en adéquation avec la formation). Un travail de communication serait donc à faire afin que soit reconnue l'approche choisie (c'est-à-dire globale) et les avantages professionnels qu'elle peut apporter. De plus, l'intégration dans le tissu socio-économique local (hormis les appartenances associatives) serait à renforcer. Ceci aiderait certainement à l'insertion des étudiants et à la visibilité du diplôme. Une réflexion sur le diplôme, par le biais d'un conseil de perfectionnement incluant des étudiants mais également des professionnels du terrain non intervenants, serait également à développer, afin de mettre la formation en adéquation avec les exigences actuelles et surtout de bénéficier du regard des étudiants pour l'amélioration du diplôme. La place de la recherche mériterait également d'être repensée. Actuellement, seul un cours différencie les deux parcours (en plus du mémoire). Il faudrait soit opter pour un master indifférencié, soit mieux les différencier. Dans un cas comme dans l'autre, l'introduction d'un enseignement théorique et méthodique de recherche serait nécessaire dès le M1. Enfin, il faudrait intégrer l'enseignement d'une langue étrangère afin d'être en conformité avec les arrêtés indiqués et en adéquation avec le système licence-master-doctorat (LMD).



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion de l'environnement* (GED) est organisé en deux parcours. Leurs contenus sont identiques et assez généralistes, leur différence se fait au niveau de leur organisation. Le parcours *Management des risques (MR) qualité, sécurité, environnement, santé (QSES) et responsabilité sociales des entreprises* est proposé en français, en cours du soir, sur deux ans, alors que le parcours *Management of QSEH risks and CSR* est proposé en anglais, à plein temps sur un an. Le master GED est dispensé à Paris, mais aussi dans l'implantation régionale Pays de la Loire du CNAM depuis 2016.

ANALYSE

Finalité
L'objectif principal du master GED est de permettre à des professionnels d'évoluer positivement au cours de leur carrière y compris en poursuivant en doctorat. En identifiant clairement les professionnels visés, les objectifs propres à chacun des parcours peuvent alors être décrits par parcours et par types d'objectifs (scientifiques et professionnels). Cela montre que les attentes des étudiants concernés ont été finement considérées lors de l'élaboration de cette offre de formation. On peut regretter cependant que, dans la description qui en est faite, il n'y ait pas de mention explicite à l'interdisciplinarité qui est pourtant un des piliers de ce master.
Positionnement dans l'environnement
Le positionnement du master GED dans son environnement est bon, comme en témoignent les nombreux partenariats développés avec des entreprises privées (nationales, internationales et transnationales), les ministères ou autres établissements publics (académiques français ou étrangers, dont 21 sont cités). Il faut souligner la volonté de développer de nouveaux partenariats avec des organisations non gouvernementales, structures incontournables dans le domaine de l'environnement. L'adossement à la recherche est satisfaisant et se fait via le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA, équipe d'accueil 4603) et le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, unité mixte de recherche 3320) dont les thèmes de recherche sont cohérents avec les formations proposées au sein du master GED.

Organisation pédagogique

La première année de master (M1) est commune aux deux parcours. Elle comprend 7 unités d'enseignement (UE) communes soit 38 ECTS (*european credit tranfert system*), 1 UE au choix parmi 2 pour 6 ECTS (orientées finance d'entreprise) et 1 UE, stage ou expérience professionnelle pour 16 ECTS (26,6 % des crédits de l'année). Le M1 balaie l'ensemble des domaines de la gestion d'entreprises (gestion des ressources humaines, finance, marketing, comptabilité...) et permet ainsi la constitution d'un large socle de connaissances dans ce champ avant d'aborder une spécialisation proposée en deuxième année de master (M2).

Les UE proposées en M2 sont ciblées sur qualité, risque, éthique, sécurité, en cohérence avec les objectifs affichés des parcours. Le mémoire de fin d'études compte pour 12 ECTS. Parmi les points positifs de ce master, il faut noter que la formation par la recherche est assurée à travers un séminaire de 20 heures portant sur la méthodologie de la recherche, l'analyse et la rédaction du mémoire de master ainsi que deux MOOC (*massive open online course*).

Pilotage

L'équipe pédagogique comprend sept professeurs et cinq maîtres de conférences rattachés au CNAM et majoritairement en économie ou sciences de gestion. Trois autres disciplines en sciences humaines et sociales ou santé sont aussi représentées, ce qui assure une réelle interdisciplinarité à la formation. Cette équipe est complétée par trois professeurs associés (PAST), des professionnels et d'autres enseignants-chercheurs dans des domaines divers.

Les modalités de formation et de contrôle des connaissances sont adaptées au public particulier de ce master dont un grand nombre sont des étudiants en formation continue.

Une enquête d'appréciation des UE est réalisée à l'issue de chaque semestre par l'établissement et fait état de 82 % de satisfaits à l'issue des enseignements. Il est surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée.

Le dossier ne fait référence ni à un conseil de perfectionnement, ni à une ou des structures de pilotage propres au master GED, ce que l'on peut regretter.

Résultats constatés

Malgré de nombreux points positifs et une réelle réflexion sur les formations proposées, on constate une baisse des effectifs de près de moitié depuis l'ouverture de la formation dans le parcours en français (de 30 à 16 diplômés de 2012 à 2015). Le parcours en anglais maintient quant à lui des effectifs relativement stables. Même si l'analyse des causes de cette baisse n'est pas explicitement faite dans le dossier, on peut penser que la proposition d'ouverture de deux nouveaux parcours vise à contrecarrer cette tendance.

Les diplômés semblent plutôt bien insérés professionnellement à l'issue du master, en particulier ceux qui sont considérés comme le « cœur de cible », ce qui dénote l'intérêt de la formation en termes d'insertion.

Une enquête assez détaillée fournit des renseignements utiles sur le profil des étudiants et leur devenir à la sortie du master. Elle montre qu'après la formation, les étudiants sont, en majorité, dans une meilleure situation professionnelle qu'avant leur entrée et que 91 % des répondants sont en emploi. L'âge moyen des étudiants lorsqu'ils obtiennent leur diplôme est d'une quarantaine d'années. Leur salaire est celui d'un cadre mais il semble qu'ils n'accèdent pas à des postes de responsabilité. Cependant, ceux qui sont « dans la cible » semblent mieux lotis une fois diplômés.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Interdisciplinarité et qualité de l'équipe pédagogique.
- Prise en compte des attentes des étudiants potentiels et des besoins des entreprises dans le domaine de compétences visées par le master.
- Suivi détaillé des diplômés.

Principaux points faibles :

- Chute de moitié des effectifs entre 2011/2012 et 2012/2013.
- Absence de structures propres de pilotage.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation est bien insérée dans son environnement avec une réelle préoccupation de s'adapter aux demandes et besoins tant des étudiants potentiels que des entreprises pouvant les recruter. Malgré cela, on peut s'étonner de faibles nombres d'étudiants. Cela est peut-être dû à des causes exogènes relevant de la structure générale du marché du travail en France. Une volonté de s'ouvrir à l'international et de se diffuser auprès des structures régionales du CNAM est clairement affichée. Ces deux axes doivent être encouragés et développés.

Deux autres parcours sont présentés comme devant ouvrir prochainement avec un contenu plus ciblé que les précédents. Le parcours *Management de la construction durable et des écoquartiers* serait ouvert en alternance. Le parcours *Organisation et gouvernance du développement durable* aborderait les aspects et les dimensions institutionnels du développement durable. Ce dernier parcours proposera clairement une ouverture vers une poursuite d'études en doctorat de sociologie, au sein de l'unité mixte de recherche LISE (Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique).

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion des ressources humaines* (GRH) du CNAM comporte deux parcours : le premier *Gestion des ressources humaines et transformations* est à dominante professionnelle et forme à des emplois de direction des ressources humaines. Le second *Gestion des ressources humaines et sociologie* est à dominante recherche et conduit à des emplois dans des fonctions d'études ou d'enseignant-chercheur. Les enseignements se déroulent à Paris, en fin de semaine, à l'exception de deux cours dans le premier parcours et sous forme de séminaires dans le second parcours.

ANALYSE

Finalité
<p>Les connaissances attendues de la formation sont bien décrites et les enseignements dispensés dans la formation sont en accord avec ses objectifs. La finalité du master GRH est de former des professionnels de la GRH. Les emplois visés correspondent aux fonctions d'une direction des ressources humaines. Le parcours <i>GRH et sociologie</i> offre une possibilité de poursuite vers un cursus doctoral de gestion ou de sociologie. Il vise des fonctions d'études de haut niveau ou une carrière d'enseignant-chercheur ou de chercheur. La première année de master (M1) dispense une formation pluridisciplinaire en sciences de gestion et sciences sociales. La deuxième année de master (M2) accompagne de nombreux actifs en reconversion professionnelle via la validation des acquis.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Le master GRH est concurrencé par les masters GRH des universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Paris 2 Panthéon-Assas sur le plan régional et sur le plan national par l'ensemble des masters du réseau « Référence RH » dont il fait partie. Le dossier ne mentionne pas de concurrence internationale, du fait du non positionnement international de la formation. De plus, les relations de la formation avec les milieux économiques ne sont pas évoquées dans le dossier, seuls des projets de partenariats avec des associations professionnelles de RH y sont évoqués.</p> <p>L'adossement à la recherche est satisfaisant et se fait via le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA, équipe d'accueil 4603) et le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, unité mixte de recherche 3320) dont les membres assurent notamment l'encadrement des mémoires rédigés par les étudiants du master.</p>

Organisation pédagogique

La description de l'organisation pédagogique de la mention est incomplète. Elle se différencie selon les parcours. Le dossier ne fait pas apparaître d'unités d'enseignement (UE) communes aux deux parcours, ce qui est impératif pour appartenir à la même mention de master. Le seul point commun apparaît dans les conditions d'admission.

Le parcours *GRH et transformations* organise chaque année un événement permettant de développer un réseau professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences (comportementales et méthodologiques). Le dossier ne précise pas si cet événement est ouvert au second parcours, ce qui dénote encore le peu d'éléments communs aux spécialités de cette mention.

Les outils numériques ont une place importante dans la pédagogie via des innovations pédagogiques autant dans l'enseignement en présentiel qu'à distance.

La mise en situation professionnelle est relativement importante à raison de 20 à 30 % des ECTS (*european credit tranfert system*) du diplôme.

Les pratiques d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE) respectent une charte à laquelle se conforme l'ensemble des centres de formation en Régions. Les commissions VAE/VAP (validation des acquis professionnels) se déroulent trois fois par an.

Deux dispositifs d'apprentissage des langues sont évoqués pour l'ensemble des étudiants du CNAM et ne sont pas spécifiques aux parcours du master GRH.

Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique est diversifiée et satisfaisante. Le parcours *GRH et transformations* est dirigé par deux enseignants-chercheurs en sciences de gestion (professeur des universités et maître de conférences) avec l'appui d'une coordinatrice pédagogique. L'équipe pédagogique est composée de 14 personnes dont 6 enseignants-chercheurs (1 professeur des universités ; 4 maîtres de conférences ; 1 ATER (attaché temporaire d'enseignement et recherche) ; 8 professionnels dont 1 professionnel associé et 2 consultants).

Le parcours *GRH et sociologie* est dirigé par deux enseignants-chercheurs (1 professeur en sociologie et 1 maître de conférences en gestion qui est également co-responsable du premier parcours) avec l'appui d'une assistance pédagogique. L'équipe pédagogique est composée de 24 enseignants-chercheurs majoritairement issus de la sociologie. Seul quatre membres de l'équipe sont issus des sciences de gestion (soit 16 %). Le dossier ne précisant pas les volumes horaires des enseignants selon le parcours, la faible représentativité de la gestion dans ce parcours pose question pour un master en gestion des ressources humaines.

La délivrance du diplôme est possible dans les centres régionaux du CNAM ; pour autant le dossier se focalise uniquement sur la formation dispensée à Paris.

Le dossier ne précise pas si la formation dispose d'un conseil de perfectionnement propre. Le CNAM dispose d'un conseil des formations, instance élue, composée de représentants de tous les corps de l'établissement ; le dossier ne précise pas si le master est représenté à ce conseil.

Une enquête nationale permet de recueillir l'appréciation sur chaque enseignement dispensé et fait état de 82 % de satisfaits à l'issue des enseignements. Il est surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée.

Résultats constatés

Les effectifs du parcours *GRH et transformations* sont fluctuants d'une année sur l'autre sans dépasser les 23 inscrits (13 en 2011-2013 ; 23 en 2013-2015 puis 16 en 2015-2017). Le taux de réussite est de 100 % depuis 2011-2013. Les périodes n'étant pas exactement les mêmes, il n'est pas possible d'apprécier la différence entre le nombre d'inscrits et le nombre de personnes réellement présentes à l'examen. La formation présente par ailleurs un très bon taux d'insertion professionnelle (83 % des diplômés des années 2013 à 2015 répondant à l'enquête sont en situation d'emploi).

Les effectifs du parcours *GRH et sociologie* sont en moyenne de 20 inscrits avec un maximum de 25 (2016-2017). Le taux de réussite moyen est de 88,5 %. La différence entre le nombre d'inscrits et de présentés à l'examen est systématique d'une année à l'autre dans ce parcours (perte de 50 % en 2012-2013 ; 36 % en 2015-2016). La formation présente également un très bon taux d'insertion professionnelle (81% sur les trois dernières promotions) mais le dossier ne précise malheureusement pas le nombre de poursuites d'études en doctorat du parcours recherche.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Bon taux de réussite et d'insertion professionnelle.
- Place des outils numériques et innovations pédagogiques dans le parcours *GRH et transformations*.

Principaux points faibles :

- Faible représentativité de la gestion et d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans le parcours *GRH et sociologie*.
- Dossier incomplet sur les maquettes de formation.
- Absence d'UE communes entre les parcours et présentation des parcours non homogène.
- Non visibilité de la mise en œuvre des deux parcours dans les centres régionaux.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'arrimage du parcours *GRH et sociologie* à la mention *Gestion des ressources humaines* nécessite une représentativité des deux principales disciplines plus équilibrées et un minimum de tronc commun ou d'événements transversaux aux deux parcours.

Le parcours *GRH et transformations* a une organisation conforme à d'autres masters en GRH, tout en se distinguant par ses innovations pédagogiques et la place du numérique au sein de la formation.

La lecture du dossier n'est pas toujours facilitée par le chevauchement dans un même paragraphe d'éléments qui concernent soit les deux parcours, soit les modalités d'organisation spécifiques au CNAM ou au sein des centres de formation régionaux. Néanmoins, la synthèse globale issue du diagnostic est très appréciable.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER INFORMATION, COMMUNICATION

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Information, communication* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) vise à former les étudiants à des fonctions nouvelles liées à l'information et la communication dans les organisations, à l'ère du web 2.0. Cette formation, ouverte depuis 2011, n'offre que la seconde année du master (M2). Elle est dispensée à Paris, en formation initiale et en formation continue. À l'issue de la formation, les diplômés doivent être capables de mener des projets en stratégie de communication interne et externe, selon les nouvelles politiques et formes d'écriture du numérique qui redéfinissent la documentarisation, la diffusion et la mémorisation. Jusqu'à présent, seuls les enseignements applicatifs ont été dispensés, soit le contenu du dernier semestre. Les enseignements théoriques n'ayant pas été assurés, le master n'a encore jamais pu être délivré.

ANALYSE

Finalité
<p>Cette formation succède au certificat <i>Chef de projet transformation numérique 2.0</i>. Les compétences et les connaissances attendues sont clairement définies de même que les objectifs scientifiques et professionnels de la formation. Les métiers et les poursuites d'études (doctorat au sein du laboratoire <i>Dispositif d'information et de communication à l'ère du numérique</i> - DICEN) relevés sont en adéquation avec le contenu de la formation.</p> <p>Même si les enseignements sont cohérents par rapport aux objectifs scientifiques de la formation, ils s'avèrent cependant trop théoriques pour satisfaire les objectifs professionnels. D'ailleurs, les intitulés des unités d'enseignements (UE) manquent de lisibilité et mériteraient d'être explicités.</p>

Positionnement dans l'environnement

Centré sur les services d'information, la documentarisation numérique et les communautés, le master *Information, communication* est unique dans l'offre de formations du CNAM. Il propose une spécialisation et une formation continue dont il n'existe pas d'équivalent dans le tissu régional : les masters en communication sont davantage orientés vers la publicité publique et événementielle, les relations de presse, publique et politique, le marketing et le management. Quant au master *Communication numérique et conduite de projets* de l'Université Paris 8, il est davantage centré sur le conseil.

Bien que le dossier évoque des partenariats avec des entreprises, aucune précision n'est fournie à ce sujet. Les interactions de la formation avec le tissu socio-économique et culturel ne sont donc pas renseignées.

La formation est adossée au laboratoire DICEN. De plus, trois écoles doctorales viennent en appui de ce master *Information, communication* : l'école doctorale Abbé Grégoire du CNAM (ED546), l'école doctorale Cultures et sociétés (ED529) et l'école doctorale Connaissance, langage, modélisation de l'Université Paris-Ouest (ED139).

Le dossier ne fait pas état de coopérations internationales, ni de dispositifs favorisant la mobilité des étudiants alors que les postes visés peuvent se situer dans les organisations délocalisées à l'étranger.

Organisation pédagogique

Ce master ne se présente pas comme une formation proposant une spécialisation progressive puisqu'il n'existe pas de première année de master.

De plus, telle qu'elle est conçue, cette formation devrait s'articuler autour d'un premier semestre « théorique » et d'un second semestre « applicatif ». Mais, jusqu'alors, seuls les enseignements correspondants à la partie applicative, ex-certificat *Chef de projet transformation numérique 2.0*, ont été assurés. La formation ne permet donc pas d'acquérir les connaissances attendues pour une formation de type master.

La formation est accessible pour des étudiants en formation initiale ou en formation continue. Des dispositifs de validation des acquis de l'expérience ou professionnels (VAE et VAP) sont proposés, mais le nombre d'inscrits n'est pas précisé.

Les cours se déroulent en présentiel, à raison de douze journées par an, placées en fin de semaine. Le master propose des enseignements structurés en cinq UE fondamentales au semestre 3 et trois UE au semestre 4. Chacune de ces UE présente un volume horaire assez réduit de 30 heures devant être complété par un travail personnel de 30 heures. Elles sont prolongées par une unité d'approfondissement (UA) « Projet tuteuré » au semestre 3, et par une UA thématique au choix en semestre 4 : une UA stage tuteuré en entreprise pour les étudiants recherchant un emploi à l'issue de la formation et une UA projet tuteuré applicatif pour les étudiants salariés. Toutes deux donnent lieu à la rédaction d'un mémoire. Les modalités de réalisation et d'évaluation des projets tuteurés et du stage ne sont pas explicitées. Les modalités de contrôle des connaissances et de capitalisation des semestres, ainsi que la présentation des crédits européens (ECTS) affectés à chaque semestre sont confuses.

La maquette ne propose pas de cours de langues bien qu'un cours en anglais soit évoqué dans le dossier. L'aptitude à maîtriser une langue vivante étrangère n'est donc pas évaluée dans la formation, ce qui n'est pas conforme aux attendus d'un master.

La pédagogie inversée est pratiquée mais ses principes ne sont pas précisés dans le dossier. L'utilisation du numérique est favorisée par la mise en place, par le CNAM, d'un environnement de travail numérique, doté de nombreux outils.

La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) jointe au dossier devrait davantage spécifier les enseignements dispensés au sein de la formation.

Pilotage

Les étudiants sont recrutés sur dossier et après un entretien sélectif. Les candidats sont titulaires d'une licence en sciences humaines et sociales (SHS), informatique, en gestion-management, en documentation ou en communication ou sont des professionnels en consolidation de leur poste ou en reconversion, des demandeurs d'emploi en reprise d'études ou des anciens étudiants en reprise d'études.

L'équipe pédagogique est diversifiée (enseignants-chercheurs, professionnels issus du monde socio-économique et culturel, formateurs) et représente le champ disciplinaire et les secteurs d'activités couverts par la formation. Mais un nombre élevé d'intervenants présente un risque d'éparpillement des contenus dispensés : 27 intervenants réalisent entre quatre et sept heures de cours, pour un total de 151 heures, tandis que les membres permanents de l'équipe pédagogique assurent 100 heures.

Le dossier ne donne pas d'informations sur les modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences. Rien n'est dit concernant le fonctionnement de l'équipe de formation en matière de réunions (même si des réunions pédagogiques sont évoquées dans le dossier, la fréquence n'est pas indiquée) ou d'évaluation des enseignements par les étudiants.

À ce jour, aucun conseil de perfectionnement n'a été mis en place, pas même durant les quatre années de fonctionnement du certificat.

Résultats constatés

Rien dans le dossier ne permet de mesurer l'attractivité de la formation ni les taux de réussite et d'abandon. Une baisse des effectifs du certificat *Chef de projet transformation numérique 2.0* est observée ces deux dernières années.

Aucun questionnaire de suivi des diplômés n'a été mis en place, y compris pour le certificat correspondant au semestre 4 du master. De ce fait, ni l'insertion professionnelle des diplômés, ni les poursuites d'études réalisées ne sont renseignées.

Bien que l'Observatoire des études et carrières mène une enquête nationale à l'issue de chaque semestre par questionnaire électronique auprès de tous les étudiants du CNAM, ces données ne sont pas communiquées dans le dossier.

CONCLUSION

Principaux points faibles :

- Absence de la première année du master.
- Aucun enseignement du semestre 3 assuré.
- Aucun diplômé depuis six ans.
- Absence de langue vivante dans la maquette.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Absence d'informations sur le suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Information, communication* ne satisfait pas aux critères de définition d'un master. La transition entre l'ex-certificat *Chef de projet transformation numérique 2.0* et le master est confuse et l'état actuel de la formation est mal explicité dans le dossier. La formation devrait proposer une communication simplifiée, explicitant avec davantage de clarté ses contenus pédagogiques. Elle devrait également développer son axe professionnalisant en initiant davantage de projets concrets pratiques (et moins théoriques et analytiques). Par ailleurs, il serait fondamental de mener des enquêtes auprès des auditeurs de l'ex-certificat *Chef de projet transformation numérique 2.0* afin d'évaluer l'évolution des effectifs et de déterminer des leviers d'optimisation le cas échéant. Un conseil de perfectionnement intégrant des professionnels du secteur devrait également être mis en place afin de vérifier l'adéquation des contenus aux exigences du marché. Enfin il serait nécessaire de créer une première année de master, d'assurer l'intégralité des enseignements pour prétendre délivrer un master.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER INNOVATION, ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Innovation, entreprise et société* (IES) forme des professionnels spécialistes du changement organisationnel, autour des thématiques de la prospective, de l'innovation et de la transformation des organisations publiques et privées. Le master est dispensé uniquement en formation continue (en cours du soir), sous forme modulaire, au CNAM Centre pour la première année (M1) et au CNAM Paris pour la deuxième année (M2).

ANALYSE

Finalité
Les connaissances attendues de la formation sont bien décrites et les enseignements dispensés dans la formation sont en accord avec ses objectifs. Ces enseignements permettent aux étudiants de compléter leurs connaissances sur le management du changement en termes d'acquisitions de savoirs, savoir-faire et méthodes. Les métiers visés sont cohérents avec les compétences acquises et l'évolution professionnelle attendue des étudiants de la formation.
Positionnement dans l'environnement
<p>Si d'autres formations se positionnent sur le champ des innovations et de leurs impacts sur l'organisation, le master IES tire sa spécificité du triple ancrage innovation, prospective et organisation. Pour autant, le terme de prospective a disparu du nom de la formation, ce qui peut la rendre moins visible par rapport aux formations concurrentes qui portent des noms identiques.</p> <p>La formation s'appuie sur un partenariat (en M1 uniquement pour l'instant, l'ouverture du M2 étant attendue à la rentrée 2017) avec le centre de formation de l'AFTEC (le document ne précise pas ce qu'est l'AFTEC). Six professionnels, professionnels associés à temps partiel - PAST (tous consultants) et non PAST, interviennent dans les enseignements. La composition de l'équipe pédagogique est donnée mais pas toujours lisible (en raison de tableaux tronqués), notamment sur les compétences des intervenants. On peut regretter l'absence de spécialistes des changements issus d'entreprises et qu'uniquement des consultants interviennent dans la formation.</p> <p>L'adossement à la recherche se fait de manière classique via le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA, équipe d'accueil 4603). Neuf enseignants-chercheurs interviennent dans les enseignements et animent un séminaire de suivi de mémoire.</p>

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible et modulaire. La formation est organisée sur trois semestres, en 18 mois, sans que ne soit exposée la raison d'un tel choix. Un tronc commun regroupe les enseignements fondamentaux (en termes de méthodologie, épistémologie et de suivi des mémoires). Les options permettent aux étudiants d'acquérir des compétences en fonction de leurs parcours passés et de leurs besoins.

Les enseignements ont lieu les soirs pour permettre l'accueil de ce public de formation continue. Les modalités d'enseignements se font en présentiel ou via des cours magistraux en ligne suivi de séances de regroupement (potentiellement à distance).

La professionnalisation se fait essentiellement par l'intervention de professionnels, le dossier ne mentionnant pas de projets particuliers. La valorisation de l'expérience professionnelle constitue 20 à 30 % des ECTS (*european credit transfert system*) du diplôme, les étudiants étant en formation continue, et elle ne propose pas directement de stage. La formation à la recherche passe par les enseignements de méthodologie de la recherche et la rédaction d'un mémoire (qui n'est cependant pas toujours à finalité recherche).

La formation bénéficie d'outils d'apprentissage des langues et d'outils numériques innovants (studio pour réaliser des MOOC - massive open online course), mais elle ne propose pas de modules d'enseignements sur ces compétences transversales. Par ailleurs, les cours ont lieu en français. La formation n'est pas ouverte à l'international.

Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique est diversifiée. Le pilotage de la formation est de bonne qualité avec des réunions régulières, mais centrées autour de l'équipe de pilotage.

Un effort important d'autoévaluation a été réalisé. Le CNAM dispose d'un conseil des formations, instance élue, composée de représentants de tous les corps de l'établissement ; le dossier ne précise pas si le master est représenté à ce conseil. On peut regretter que ce conseil ne se tienne pas également au niveau de la formation, compte tenu de l'objectif et du public de celle-ci.

Une enquête annuelle auprès des étudiants est menée par l'institution, ce qui permet d'avoir un indicateur de satisfaction. Il est surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée. L'utilisation de cette enquête dans un but d'amélioration continue n'est cependant pas détaillée. Les modalités de contrôle des connaissances ne sont pas précisées. Le fonctionnement des jurys est, lui, bien décrit. Les maquettes pédagogiques sont données mais pas toujours très lisibles en raison de tableaux tronqués. Les enseignements et le volume horaire sont cohérents avec les objectifs de la formation. On peut regretter que les modalités de recrutements, passerelles éventuelles et aide à la réussite ne soient pas décrites.

Résultats constatés

Le nombre d'inscrits dans la formation n'est pas donné. Le nombre de diplômés fait apparaître une chute très inquiétante (29 en 2011-2012 contre 5 en 2015-2016). Cette baisse importante ne fait pas l'objet de commentaires dans le dossier alors qu'elle soulève des questions de positionnement et d'attractivité de la formation. Le dossier ne précise pas le taux de réussite ni le taux d'abandon.

Un suivi des étudiants est réalisé, mais le taux de réponse est plutôt faible (56 %) au regard du public visé. À l'issue de la formation, la satisfaction des étudiants répondants est élevée et une part significative d'entre eux juge qu'elle a amélioré leur situation professionnelle, mais le dossier ne précise pas clairement la proportion d'étudiants en recherche d'emploi au début de la formation. Les poursuites d'études sont toutefois élevées (45 %) et posent vraiment question pour une formation professionnalisante, sans que cela soit expliqué dans le dossier.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Master dédié à la formation continue avec un dispositif de cours du soir.
- Organisation, pilotage et équipe pédagogique satisfaisants.

Principaux points faibles :

- Forte baisse des effectifs.
- Poursuites d'études élevées.
- Absence de conseil de perfectionnement spécifique à la formation.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Innovation, entreprise et société* s'adresse à un public en formation continue (le dossier ne précise pas clairement la proportion d'étudiants en activité et en recherche d'emploi au début de la formation) désirant se former au changement organisationnel. La formation s'organise de manière modulaire et en cours du soir. Si les objectifs scientifiques et professionnels de la formation sont cohérents, la forte baisse des effectifs, comme un taux élevé de poursuite d'études, interroge sur l'attractivité et le positionnement de la formation. Il apparaît donc essentiel d'analyser davantage les besoins réels du public visé et la concurrence. Ainsi, la mise en place d'un conseil de perfectionnement propre à la formation pourrait apporter des pistes de réponses. Le renforcement de l'équipe pédagogique avec des professionnels issus d'entreprises et non exclusivement des consultants pourrait également améliorer l'attractivité de la formation. Une autre piste de développement pourrait être d'exploiter le réseau du CNAM avec des partenaires étrangers afin d'internationaliser la formation.



MASTER INTERVENTION ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Établissement : Conservatoire des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Intervention et développement social* propose deux parcours en deuxième année de master (M2) : *Recherche en travail social* et *Économie sociale et solidaire*, après une première année dont le programme est commun aux deux parcours et se déroule en cours du soir. Les deux parcours de la seconde année ont en commun le tiers des enseignements. Le parcours *Recherche en travail social* se décline en deux sous-parcours : « sociologie/travail social » d'une part et « sciences de l'éducation/travail » d'autre part. Le parcours *Économie sociale et solidaire* est à finalité professionnelle. Pour cette seconde année, la formation a lieu en journée et peut être suivie en deux ans.

ANALYSE

Finalité

Le dossier transmis montre la cohérence de cette mention avec les objectifs habituels du Conservatoire des arts et métiers (CNAM) visant à répondre à la demande sociale et à professionnaliser au maximum ses étudiants, sans rien sacrifier des exigences académiques en matière d'acquisition du savoir scientifique. A partir d'une approche interdisciplinaire, le parcours *Recherche sociale* ambitionne de renforcer la qualification des professionnels du travail social confrontés à un secteur de plus en plus complexe où ils pourront contribuer à la mise en place d'innovations. Le parcours *Economie sociale et solidaire* vise à promouvoir des cadres ayant le profil voulu pour occuper un très grand nombre de postes du fait de nombreux départs en retraite dans ce secteur.

Le dossier de présentation détaille bien les finalités de la formation à la fois sur le plan scientifique et professionnel et sur le plan de l'acquisition des compétences attendues pour exercer des activités dans un domaine où les exigences en matière de réflexion, de construction des programmes et de réponse adaptées aux défis sociétaux et sociaux sont de plus en plus élevées. Cette attention à donner un maximum de capacité de réflexion et de recherche aux futurs cadres du travail social se traduit par une offre de poursuite en doctorat.

Soulignons que l'analyse relative aux forces, faiblesses et possibilités d'amélioration est présentée trop tôt dans le dossier et complique la lecture de l'ensemble.

Positionnement dans l'environnement

Si le parcours *Recherche en travail social* est unique en France, ce n'est pas le cas du parcours *Economie sociale et solidaire* où il existe une forte concurrence. Dans la seule région Île-de-France, il existe cinq masters en économie sociale et solidaire et à l'échelle de la France entière, ce sont quatorze universités qui offrent cette mention. Ce master coopère avec une seule université de la région parisienne et avec six universités de province. Ces coopérations ne sont pas très détaillées dans le dossier. Il semble qu'il s'agisse surtout de rencontres entre les enseignants-chercheurs dans le cadre du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire et de la participation des uns et des autres aux divers jurys de mémoires organisés dans ces formations. La mention s'adosse bien à la recherche à travers sa coopération avec le laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique unité mixte de recherche (UMR) 330 du Centre national de la recherche scientifique (CNRS). La participation des enseignants du master à la recherche menée dans le cadre de divers instituts et réseaux français et internationaux atteste de cette ouverture sur le monde de la recherche. Là aussi, l'analyse points forts et points faibles intervient trop tôt et rend peu lisible l'autoévaluation du positionnement de la formation. Les liens avec le monde professionnel sont peu développés alors qu'ils sont importants surtout pour le parcours *Economie sociale et solidaire*.

L'ouverture à l'international est difficile à apprécier. Elle fait l'objet d'une présentation identique à celle que l'on trouve dans les autres formations du champ.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est bien détaillée et résumée de façon astucieuse dans un tableau. Cela permet de voir ce qui est commun aux deux parcours que ce soit en première ou en deuxième année. La dimension pluridisciplinaire de la formation prend ainsi plus de relief. La formation offre aussi des cours à distance ou en soirée qui permettent aux étudiants en activité de se former. Leur expérience professionnelle est prise en compte et valorisable par 20 à 30 % des crédits européens (ECTS) au travers d'une évaluation. Ceci est cohérent avec les objectifs de cette mention qui visent à offrir des perspectives de formation à des adultes en activité. La pratique des langues se fait sous la forme d'un apprentissage personnalisé visant à adapter l'usage des langues apprises à l'environnement professionnel dans lequel les étudiants vont évoluer par la suite. La mention d'une offre d'enseignement de l'arabe est à lier à un souci de se rapprocher des publics du travail social. Cela est un atout important de cette formation qui s'adapte ainsi à la dimension de plus en plus multiculturelle du travail social.

Enseignants et étudiants ont la possibilité d'utiliser de nombreux outils numériques acquis au cours des dernières années, ce qui dénote un souci de tenir compte des évolutions technologiques dans une formation axée avant tout sur l'humain. Toutefois, rien n'est précisé sur la pédagogie proposée pour permettre l'adaptation de ces outils à la pratique du travail social et de l'économie sociale et solidaire.

Du fait que le public est majoritairement composé de professionnels en activité, les stages ne sont pas obligatoires. Toutefois, ils peuvent être proposés aux étudiants en formation initiale. Rien n'est précisé sur leur contenu et sur le rendu éventuel de rapports ni sur la place éventuelle de ce rendu dans la notation.

Pilotage

Chacun des deux parcours est placé sous la responsabilité d'un professeur. Une maîtresse de conférences est chargée de la responsabilité opérationnelle au niveau national, sans qu'il soit précisé en quoi cela consiste. Le dossier insiste sur la proximité physique des enseignants qui occupent des bureaux dans un même couloir. La liste des enseignants intervenant dans cette formation fait apparaître huit enseignants du CNAM dont quatre professeurs, un chercheur et trois maîtres de conférence. 11 professionnels issus pour la plupart du monde associatif interviennent dans cette formation ainsi que six enseignants rattachés aux universités parisiennes. Le dossier insiste sur la part des professionnels dans cette formation car beaucoup d'enseignants du CNAM sont d'anciens professionnels du monde associatif, des collectivités locales et des entreprises solidaires. On apprend incidemment l'existence d'un conseil des formations composé d'élus représentant tous les professionnels de l'établissement qui examine toute proposition d'une nouvelle formation ou de modification des formations existantes. On peut considérer qu'il joue le rôle d'un conseil de perfectionnement. Il n'est pas précisé si les étudiants y sont représentés. Son rôle est être général au niveau de l'ensemble de l'établissement plutôt qu'au niveau de la formation analysée ici, ce qui est regrettable car le domaine du travail social et de l'économie sociale et solidaire étant en perpétuel changement, il serait pertinent de réfléchir à la meilleure manière d'adapter le contenu de l'enseignement et la pédagogie à ces évolutions.

Le dossier détaille les modes de contrôle des connaissances qui paraissent bien adaptés à un public majoritairement en activité. Après chaque semestre, l'Observatoire de la vie étudiante mène une enquête sur l'appréciation des unités d'enseignement (UE) auprès des étudiants. Les enseignants sont informés des résultats. Il est simplement dit dans le dossier que les appréciations sont très positives, sans détails supplémentaires.

Résultats constatés

Le devenir des diplômés fait l'objet d'une approche précise par le biais d'enquêtes. Celle qui est mentionnée dans les données de cadrage a eu lieu en septembre 2016 et février 2017 et portait sur les diplômés des années 2013, 2014 et 2015. Les nombreux résultats de l'enquête sont donnés en pourcentages sur un échantillon relativement faible de 25 personnes interrogées dont on ne sait ce qu'il représente par rapport aux effectifs de cette formation. Le résumé des résultats fait ressortir qu'une très grande majorité de diplômés était en emploi au moment de l'enquête et que 80 % occupait un emploi en adéquation avec la formation suivie. La formation a permis aux 50 % d'étudiants qui étaient sans emploi au début de la formation d'en trouver un à l'issue de celle-ci et 67 % considèrent que la formation leur a permis d'améliorer leur situation. Les résultats sont donc conformes aux objectifs qui visent avant tout l'entrée et l'évolution dans le monde du travail. Mais on ne sait rien à propos des étudiants qui ont suivi la formation sans acquérir le diplôme. L'éventail des professions exercées est assez large mais imprécis et ne porte que sur 14 répondants.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une bonne ouverture sur le monde professionnel.
- Une organisation pédagogique adaptée aux besoins des personnes en activité.

Principaux points faibles :

- Une présentation assez confuse qui mélange les rubriques.
- Une absence d'informations sur le devenir de ceux qui n'ont pas obtenu le diplôme et sur les réorientations possibles en cours de formation.
- Un manque d'attractivité.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les perspectives d'emploi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire sont importantes en raison de nombreux départs en retraite des professionnels de ce secteur dans les années à venir. Le parcours *Recherche en travail social* est encore récent et semble plus tourné vers la recherche que le monde professionnel. Il n'est pas sûr qu'il soit souhaitable de maintenir ces deux parcours au sein de la même mention malgré un tronc commun dont le contenu est pertinent pour les deux formations. Le parcours *Recherche en travail social* gagnerait à se rapprocher des formations sciences sociales proposées par le CNAM qui ont une orientation recherche plus affirmée alors que le parcours *Economie sociale et solidaire* gagnerait à devenir autonome afin de renforcer son attractivité dans un contexte porteur mais fortement concurrentiel. Quoiqu'il en soit, les objectifs des deux parcours sont en adéquation avec les attentes des institutions dans le secteur social et cette formation a toute sa place pour former des professionnels dont les qualifications correspondent au plus près de besoins en évolution.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER MANAGEMENT

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Management* du CNAM est une formation transversale en gestion. Elle propose un parcours *Organisation et conduite du changement*. Ouverte en formation continue, elle vise à former des cadres d'entreprises privées ou publiques à l'organisation, à la direction opérationnelle d'activités et aux métiers du conseil. Elle s'adresse également à des agents de maîtrise qui veulent atteindre un statut de cadre. Elle doit leur permettre de concevoir les processus nécessaires aux changements organisationnels et managériaux. Le programme se décline sur deux années en petits groupes d'étudiants. La première année (M1) peut être suivie en français ou en anglais, mais aussi en présentiel ou à distance, ou encore à temps plein ou discontinu ; elle offre 440 heures d'enseignement. La seconde année (M2), essentiellement en français, est à temps plein ou en discontinu ; elle comprend 480 heures de cours et une mission professionnelle de quatre à six mois. Le master est adossé au Laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action (LIRSA, équipe d'accueil, EA4603).

ANALYSE

Finalité

La formation détaille, par une analyse des savoirs et des compétences très précise, les attendus permettant d'occuper des emplois de cadre dans la conduite du changement, qui sont clairement listés dans la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Ces attendus sont essentiellement en sciences de gestion, ce qui se traduit par des enseignements dans les disciplines traditionnelles (finance, ressources humaines, management, marketing, etc.), mais aussi des savoirs liés à la question du changement organisationnel (risques psychosociologiques, développement durable, démarche qualité, éthique, gestion des risques, etc.), ce qui apporte une richesse supplémentaire aux étudiants. Plus spécifiquement, l'objectif en première année est d'apporter une culture générale en sciences de gestion et, en deuxième année, de dédier les unités d'enseignement à la conduite concrète du changement et la gestion de projet.

Les enseignements correspondent bien aux objectifs de la formation. Les métiers proposés et/ou poursuite d'études sont cohérents par rapport au contenu et au niveau de la formation (consultant en organisation, chef de projets organisation, chef de projet développement).

Positionnement dans l'environnement

La formation est positionnée dans le domaine Droit, économie, gestion, c'est une formation pluridisciplinaire. Les concurrents sont bien identifiés dans le document et les éléments de différenciation sont précisés : le master s'adresse à des étudiants expérimentés et les intervenants sont majoritairement des professionnels, ce qui est une force du CNAM. Le master est adossé au Laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action. Des enseignements méthodologiques sont proposés afin de renforcer la préparation des étudiants par et à la recherche. Néanmoins, les intervenants étant majoritairement professionnels, le lien avec la recherche n'est pas toujours réalisé, ce qui est regrettable ; d'ailleurs, le responsable pédagogique de la formation est un professeur associé (ou PAST). En outre, de nombreux professionnels soutiennent la formation (80 % des enseignements). Il est appréciable de noter que de nombreuses associations professionnelles sont mentionnées dans le dossier comme étant des partenaires intervenant dans certaines unités d'enseignement (UE). La formation entretient des relations privilégiées et de qualité avec EDF ou Enedis ainsi qu'avec la Croix Rouge pour des professionnels de santé. Si le diplôme n'est pas délivré à l'international, il revêt une modeste dimension internationale, qui mériterait d'être renforcée : un groupe de personnes de nationalité algérienne est accueilli chaque année et des étudiants de différentes nationalités (trois ou quatre) participent ponctuellement au master. Il n'est pas fait mention de coopération avec des universités au niveau national et international.

Organisation pédagogique

L'organisation de la mention est simple puisqu'il n'y a qu'un seul parcours, qui est sous la responsabilité d'un PAST, ce qui n'assure pas la pérennité de la gouvernance du diplôme. La formation a pour spécificités de s'adapter à de nombreuses configurations des étudiants, ce qui est un grand avantage pour le public professionnel visé. La structure de la formation mentionne bien une progression entre les semestres : des enseignements généralistes, qui deviennent de plus en plus spécialisés au fur et à mesure. Le M1 est, en effet, un tronc commun avec d'autres mentions de masters, et il n'y a qu'un seul parcours en M2. Il aurait été alors bienvenu d'explicitier les spécificités de la mention en M1, de justifier ce choix de mutualisation totale, qui oblige à un programme assez généraliste.

La formation intègre des enseignements de méthodologie permettant de faire le lien théorie/pratique. Elle insère judicieusement des mises en situation et des projets. Elle favorise également la valorisation de l'expérience professionnelle des étudiants, ce qui constitue de 20 à 30 % des ECTS (*european credit tranfert system*) du diplôme. Dans l'ensemble, la répartition des ECTS est cohérente, sauf pour les cours en option en M2, où les 4 crédits sont alloués à des cours de durée variable (entre 18 heures et 40 heures selon le tableau fourni).

Si en M1, la formation peut être ouverte à distance (FOAD), en M2, cela reste encore modeste (seuls deux cours qui sont en option, peuvent être à distance). Cela mériterait donc d'être davantage développé. Les outils numériques classiques mis à disposition des étudiants et des enseignants au CNAM sont bien présents, sachant que le CNAM est fortement engagé dans la création de plus en plus de vidéos de cours, de classes virtuelles ou encore d'outils de collaboration par le web. Le programme dans ce master ne prévoit pas d'enseignement de langues spécifiques, mais il permet aux étudiants de bénéficier des dispositifs nombreux dédiés à l'apprentissage des langues, qui sont mis en place au sein du CNAM. Les accès aux dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et validations des acquis professionnels (VAP) sont bien détaillés. Les projets professionnels en lien avec les entreprises et les stages sont présents au sein du parcours.

Pilotage

L'équipe pédagogique est déséquilibrée au niveau des statuts et des qualifications des intervenants. Premièrement, seuls sept sont des enseignants-chercheurs sur une équipe de cinquante personnes. Deuxièmement, le taux d'intervenants professionnels (non enseignants) s'avère trop important (80 %). Le responsable de la formation est lui-même un professionnel. Troisièmement, il n'est pas indiqué l'appartenance disciplinaire des enseignants-chercheurs (sciences économiques, sciences de gestion ou droit). Il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement : le pilotage de la formation est assuré par le responsable et les personnels administratifs. Les rencontres pédagogiques avec les intervenants sont difficiles à établir en dehors des cours, compte tenu de leurs contraintes professionnelles.

La sélection se faisait sur dossier et entretien en M2, et a glissé en M1 désormais, dans le respect de la logique du master en deux ans. La dimension professionnelle est essentielle pour être retenu, ce qui permet de maintenir un positionnement clair dans l'environnement. Le contrôle des connaissances est effectué sous la forme d'examens écrits ou d'études de cas. Pour valider chaque UE, une note minimum de 10/20 est requise sans compensation entre les UE. Le supplément au diplôme n'est pas encore conçu.

Résultats constatés

Les effectifs sont stables ; ils intègrent des groupes de formation spécifique (comme avec La Croix Rouge), autour de 15 à 20 étudiants. À la sortie du master, l'insertion professionnelle est de bonne qualité, soit 87 %, et les diplômés occupent des postes en adéquation avec la formation pour 80 % des répondants. 73 % des diplômés déclarent que leur situation professionnelle s'est améliorée. En revanche, 6 % des diplômés poursuivent leurs études après le master ; il serait pertinent de savoir si certains poursuivent en doctorat, et, le cas échéant, quelle formation ils suivent.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un positionnement clair et bien justifié par rapport à la concurrence.
- Un bon adossement aux milieux socio-professionnels.
- Un contenu de formation adaptée à un public de professionnels.
- Des modalités organisationnelles et pédagogiques variées.

Principaux points faibles :

- Une mention pilotée par un personnel contractuel.
- Une équipe pédagogique trop concentrée sur des professionnels.
- Peu d'adossement à la recherche.
- L'absence d'enseignements de langues adaptés en M2.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention de master *Management* est attractive avec un réel potentiel de développement. Cependant, il semble nécessaire pour y parvenir d'améliorer la formation selon trois axes : (i) augmenter le nombre d'enseignants-chercheurs titulaires, afin de renforcer les relations avec la recherche et stimuler des carrières de chercheurs chez les étudiants ; (ii) mettre en place un conseil de perfectionnement ; et (iii) prévoir des enseignements de langues spécifiques et ouvrir davantage la formation à l'international.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER MANAGEMENT ET COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management et commerce international* vise à apporter à des managers et des cadres les connaissances et compétences commerciales internationales dans le contexte d'une compréhension approfondie de la mondialisation. Ce diplôme présente deux parcours : (1) un parcours francophone *Développement international des entreprises* fermé depuis l'année universitaire 2012-2013, et (2) un parcours anglophone *International business and corporate development*. Les enseignements sont dispensés au centre d'enseignement de l'établissement de Paris : en dehors du temps de travail (cours du soir et le samedi) pour le premier parcours, et durant la journée en semaine, pour le second parcours. La formation offre un volume horaire de 430 heures en première année (M1), et de 490 heures en deuxième année (M2). Ce diplôme bénéficie de plusieurs conventions à l'international, entre autres avec des établissements en Russie, Chine, Mexique, Brésil, Vietnam. La formation est adossée au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (ou LIRSA) (équipe d'accueil, EA4603).

ANALYSE

Finalité
Cette formation énonce clairement ses objectifs scientifiques et professionnels, notamment en matière de compétences à acquérir et de connaissances nécessaires aux managers évoluant dans le commerce international (compréhension géopolitique du contexte international, sciences de gestion). Les types d'emploi accessibles après cette formation sont bien renseignés. Les enseignements sont tout à fait adaptés aux objectifs du master. A juste titre, la dimension internationale et l'enseignement en langue anglaise sont largement développés. La délocalisation n'est pas d'actualité, ce qui est compensé par la venue d'étudiants étrangers.
Positionnement dans l'environnement
Des formations thématiquement proches ont été identifiées au niveau régional, national et international. Néanmoins, l'expérience acquise depuis plus de 30 ans d'existence et la proposition d'un contenu pédagogique large (approche macro/méso/micro économique) sont des spécificités qui rendent cette formation attractive. Il est appréciable de constater que l'adossement de la formation au laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA), et à l'école doctorale Abbé Grégoire, se traduit par plusieurs dispositifs pédagogiques qui permettent d'affirmer une interaction forte entre la recherche et la formation : mise en situation de recherche, élaboration de travaux personnels entrant dans ce cadre, ateliers de

méthodologie, interventions régulières et forte implication des enseignants-chercheurs, présentation des travaux de recherche des chercheurs dans le cadre du séminaire de recherche. En revanche, il est regrettable qu'il n'y ait quasiment aucune articulation avec des partenaires socio-économiques ou culturels, notamment avec la Coface (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) ou Business France export. Il s'agit d'un point d'amélioration mentionné qui devient urgent à traiter.

La dimension internationale est très présente par la signature de douze conventions, dont deux doubles diplômes de master en Russie, six conventions en M2 avec la Chine, le Mexique, le Vietnam et Madagascar, et quatre conventions d'échanges des étudiants en M1 (Chine, Brésil). La dynamique de ces accords est tout à fait appréciable et cohérente avec cette formation ; elle doit se poursuivre.

Organisation pédagogique

L'organisation du master est claire. Les enseignements sont généraux en M1 et davantage spécialisés en M2, ce qui permet une bonne progression des étudiants dans leur apprentissage. En outre, les modalités d'organisation concrète de la formation sont adaptées au public visé, notamment au niveau de l'emploi du temps et de la prise en compte de l'expérience professionnelle qui est valorisée à hauteur de 20 et 30 % des ECTS (*european credit transfert system*). Si le stage n'est pas systématique en raison de l'expérience antérieure, la professionnalisation passe par un projet tuteuré ou projet de fin d'études, ce qui favorise une reconnaissance des compétences et des savoirs acquis au cours de la formation. Ces projets sont évalués sur la base d'un mémoire et d'une soutenance, ce qui correspond aux attentes d'une telle formation professionnalisante. En revanche, aucune information n'est avancée au sujet des dispositifs d'aide à l'élaboration du projet professionnel, même si, compte tenu du profil du public, il est compréhensible que le projet professionnel soit abordé en amont du choix d'études.

Les dispositifs de validation des acquis professionnels (VAP) et de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont mis en place (trois sessions par an) ; mais ils restent peu mobilisés (un flux d'un ou deux étudiants par an). Aucune information sur d'éventuelles certifications professionnelles n'est mentionnée. Les fiches RNCP (répertoire nationale des certifications professionnelles) sont claires. Concernant l'usage du numérique, la formation suit ce qui est proposé par le CNAM, qui est très satisfaisant (l'espace numérique de formation, plate-forme de formation à distance, liste de diffusion, outils de travail collaboratif, outil compilatio, studios de cours, classe virtuelle, solutions collaboratives, etc.). Une réelle attention est portée sur l'apprentissage des langues, ce qui est en adéquation avec les objectifs de la formation, qui est l'international. Ainsi, les étudiants ont des opportunités pour progresser dans leur pratique de l'anglais, de l'arabe et du russe, mais aussi du français langue étrangère (FLE). Il peut s'agir de parcours d'apprentissage personnalisés, de cours collectifs par niveau, de cours collectifs de langues appliqués à des disciplines précises (finance/comptabilité), ou de certifications en anglais. Le parcours entièrement anglophone du M2, exige le Bulats de niveau 3 au recrutement ; il est essentiellement composé d'étudiants internationaux et il s'appuie sur l'Institut international du management du CNAM. De nombreux dispositifs d'accueil et de suivi de ces étudiants sont mis en place ; ils durent toute l'année pour faciliter leur acculturation à la France, ce qui est vraiment remarquable.

Pilotage

Le pilotage de la formation est collectif. Les responsabilités de la formation sont bien réparties : un directeur qui est professeur du CNAM en sciences de gestion, un responsable pour chaque niveau, avec l'appui de quatre personnels administratifs, y compris pour le parcours fermé depuis 2012-2013. Les modalités de pilotage sont bien explicitées : il y a trois réunions organisées dans l'année (préparation de la rentrée, mi-parcours, fin de parcours). L'équipe pédagogique est étoffée (enseignant-chercheur, professeur agrégé (PRAG), professeur associé (PAST) et professionnels) avec 21 intervenants. Les disciplines scientifiques représentées sont pertinentes (sciences de gestion pour l'essentiel, mais aussi en économie et en droit privé).

La proportion d'enseignants-chercheurs et de professionnels mériterait d'être revue. En effet, la part des professionnels est trop importante (67 %). Néanmoins, ces professionnels sont variés (consultants, dirigeants, avocats, experts) et issus d'entreprises internationales, ce qui est une richesse indéniable pour la formation.

Il est mentionné un conseil des formations de l'établissement réunissant des enseignants, des administratifs et des étudiants, qui se prononce sur le projet de création ou de modification d'une formation. Mais, il est difficile de comprendre en quoi cela a contribué à la qualité de la formation, dans la mesure où l'annexe annoncée relative au conseil de perfectionnement n'est pas jointe au dossier, ce qui interroge sur son existence. Les enseignements sont évalués selon une procédure satisfaisante, en l'occurrence l'observatoire des études et carrières administre un questionnaire électronique auprès des étudiants après chaque semestre. Les résultats anonymisés sont transmis à chaque enseignant. Il est surprenant de constater que ce chiffre est rigoureusement

identique quelle que soit la formation considérée. La réunion de fin d'année des enseignants est également l'occasion de proposer des ajustements sur la formation. Ce point est néanmoins peu développé. Les enseignements font l'objet d'une évaluation des connaissances (établie en concertation entre l'enseignant et le responsable du master) sous la forme d'une épreuve écrite et de contrôles continus.

Les conditions de validation du diplôme sont clairement décrites et incitent à un travail régulier dans chaque unité d'enseignement (UE), sachant qu'il n'y a pas de compensation entre UE et la note de mémoire, et que la note de validation de l'UE est de 10/20. Le niveau d'anglais est également vérifié à travers le test Bulats de niveau 3 ou par le TOEIC (*test of English for international communication*) / TOEFL (*test of English as a foreign language*).

Le supplément au diplôme est en phase de test, ce qui empêche d'émettre un avis. En revanche, aucun dispositif de suivi des compétences (portefeuille de compétences, livret de l'étudiant...) n'est mentionné, ce qui serait pertinent pour des étudiants en formation continue.

Résultats constatés

Les effectifs de cette formation ont diminué de plus de la moitié entre 2011-2012 et 2012-2013 du fait de l'arrêt du parcours francophone. Depuis cette date, l'effectif du parcours anglophone est en hausse constante (16 étudiants, puis 18 et 19), ce qui témoigne de son succès auprès d'étudiants étrangers avec un élargissement des nationalités présentes. Le nombre des VAP délivrées reste trop faible sur la période (3 sur 5 ans). Il est regrettable de ne pas connaître le taux de réussite.

Le suivi des diplômés est réalisé par l'observatoire des études et carrières. Les résultats d'une enquête sur les diplômés 2013, 2014 et 2015 sont présentés, mais ne permettent pas une réelle analyse, car il n'y a que six répondants. La qualité des enquêtes d'insertion professionnelle (nombre, périodicité, mise en œuvre) pourrait être précisée et améliorée, notamment en précisant les postes effectivement occupés, alors même que la longévité de la formation souligne son caractère adapté et professionnalisant. De plus, les résultats ne permettent pas d'avoir une vision dynamique de l'insertion professionnelle des étudiants. Si les carrières internationales des répondants expliquent en grande partie les difficultés à avoir une traçabilité des parcours, il est dommage que les outils numériques (cf. les réseaux sociaux) ne soient pas exploités dans ce sens. Deux personnes sont en poursuite d'études, sans qu'il soit précisé le domaine et les raisons, en particulier s'il s'agit d'une poursuite en doctorat.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un fort développement international de la formation.
- Un programme de formation et des modalités organisationnelles cohérents.
- Un grand nombre de conventions à l'international.
- Un accompagnement de qualité des étudiants étrangers.

Principaux points faibles :

- Trop peu de liens avec les acteurs socio-économiques français.
- Le manque d'informations sur le suivi des diplômés.
- L'absence de conseil de perfectionnement.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation de master *Management et commerce international* est globalement de très bonne facture, en particulier le parcours anglophone. Pour asseoir la pérennité du diplôme, il semble nécessaire (i) de décider du devenir du parcours francophone, (ii) d'élargir le public visé en communiquant auprès de nouveaux acteurs, notamment les partenaires socio-économiques nationaux mais aussi internationaux, voire en relançant le parcours francophone, et (iii) d'accroître l'usage du numérique dans le programme, mais aussi des réseaux sociaux pour mieux suivre les diplômés.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER MANAGEMENT SECTORIEL

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management sectoriel* comporte un parcours unique intitulé *Ressources humaines, gestion, comptabilité et droit de la santé*. Il vise à former, en formation continue, des cadres et des responsables d'établissements sanitaires ou médico-sociaux, aux outils de gestion, de pilotage et d'animation indispensables à l'encadrement de ces structures. Cette formation se déroule sur quatre semestres. Les deux premiers permettant l'obtention d'une première année de master (M1) avec l'équivalent de 270 heures, proposent des cours dispensés à Paris, Rennes, Nantes ainsi qu'à Poitiers et Cayenne en partenariat avec l'institut de formation en soins infirmiers (IFSI). Les deux autres semestres valident le master ; les cours représentent 360 heures et sont dispensés à Paris, Rennes et Nantes. S'ajoutent à ce volume en deuxième année (M2), une expérience professionnelle ou un stage ou une activité en entreprise d'une durée de quatre mois, ainsi qu'un projet tuteuré. Sur le site de Paris, les enseignements sont organisés en cours du soir et le samedi. Sur les autres sites, les cours sont organisés en séminaire d'une semaine par mois. La formation est adossée au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (ou LIRSA) (équipe d'accueil, EA4603).

ANALYSE

Finalité
Les objectifs scientifiques et professionnels sont clairement énoncés. D'après le contenu présenté, la formation permet d'acquérir des connaissances et compétences (ressources humaines, comptabilité, gestion), spécifiques au secteur de la santé, d'où une forte présence des aspects réglementaires et économiques relatifs à ce secteur. Globalement, les métiers sont en accord avec la formation dispensée. Les objectifs des formations déployées à Rennes, Nantes, Poitiers et Cayenne sont comparables à ceux de la formation délivrée à Paris : il y a une volonté de maillage territorial cohérente. Cela est favorisé par une communication de qualité entre les différents acteurs (coordinateurs pédagogiques, directeurs) et la volonté affichée de continuer à harmoniser les programmes de cours et les examens.
Positionnement dans l'environnement
La formation connaît bien son environnement. Ainsi, elle a noué de nombreux liens avec des cliniques, des hôpitaux, des associations et des institutions du secteur de la santé. Une convention récente a été signée avec l'institut de formation en soins infirmiers (ou IFSI) de Cayenne et l'IFSI de Poitiers pour le M1 uniquement. Sont listées dans le dossier plusieurs formations avec des objectifs relativement proches sur la France ; aucun

partenariat n'est engagé avec elles. Quoiqu'il en soit, cette formation semble répondre à une forte demande sociale, en lien avec la problématique du vieillissement de la population et affiche une différence claire : l'enseignement des ressources humaines (RH), droit et comptabilité spécifique au secteur de la santé en formation continue. Même si la formation a pour vocation principale à former des cadres du secteur de la santé, des liens avec la recherche pourraient être renforcés. C'est d'ailleurs un des points d'amélioration précisé dans le dossier.

Organisation pédagogique

La structure de la formation apparaît comme cohérente sur les quatre semestres. Il est indiqué la mutualisation d'une unité d'enseignement (UE) avec un autre master, sans en préciser les raisons. Un projet professionnel et un projet tuteuré complètent le programme, sans que, malheureusement, ils ne soient illustrés plus en détail. Ce point est d'autant plus regrettable que c'est une facette importante de la valorisation de l'expérience professionnelle des étudiants. En effet, ces projets (en M1 et en M2) sont évalués sur la base d'un mémoire et d'une soutenance, et valorisent l'expérience professionnelle du candidat. Ils correspondent à 20 voire 30 % des ECTS (*european credit transfert system*) du diplôme pour le projet tuteuré - sans l'être, en revanche, pour « l'expérience professionnelle ou stage ou activité en entreprise » (coefficient 2, mais aucun ECTS n'est indiqué).

Compte tenu du public visé (formation continue essentiellement), les modalités d'enseignement sont tout à fait adaptées. Toutefois, le recours au dispositif de validation des acquis de l'expérience - VAE (partielle et totale) pourrait être renforcé (une à deux VAE par an ; cinq VAE pour 2013-2014). Aucune information n'a été trouvée au sujet de dispositifs d'aide à l'élaboration du projet professionnel, ni sur des dispositifs d'insertion professionnelle, mais cela semble moins essentiel compte tenu du profil du public et de la sélection des étudiants faite en raison de leur projet. Aucune information sur d'éventuelles certifications professionnelles n'apparaît dans le dossier. Concernant la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles), qui est globalement claire, il serait bien de reprendre la rubrique « Descriptif des composantes de la certification », qui annonce trois parties et n'en décrit que deux, mais aussi de préciser la présence d'un stage ou expérience professionnelle. Les contrôles de connaissances fonctionnent normalement avec la volonté d'une cohérence au niveau national, à l'aide d'examens finaux sur table à la fin de chaque semestre. Les sujets d'examen sont préalablement validés par le responsable national. Les mémoires font l'objet d'un suivi individuel (deux rendez-vous avant la soutenance avec un pré-jury).

Ce master s'adosse au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA) et les travaux des chercheurs de l'équipe enseignante (trois enseignants-chercheurs) s'inscrivent dans l'axe « Economie des politiques publiques et management public ». La sensibilisation à la recherche pourrait être renforcée, notamment pour la réalisation du mémoire. Concernant l'usage du numérique, il est traditionnel, même si le CNAM affiche une « tradition d'accompagnement immédiat des grandes évolutions technologiques ». Ainsi, l'utilisation est courante par les enseignants et étudiants des outils numériques. Cependant, aucun dispositif/outil spécifique à l'enseignement n'est clairement mentionné, sachant que le programme forme les étudiants sur des applications informatiques spécialisées dans les métiers visés.

Pilotage

L'équipe pédagogique variée est composée d'enseignants-chercheurs (un professeur des universités (ou PU) et deux maîtres de conférences (ou MCF)), d'un professionnel associé (PAST, médecin-consultant, par ailleurs) et de sept professionnels spécialisés (avocat, directeur de clinique, président des Prud'hommes, etc.). L'équipe pédagogique présentée comporte le responsable national et le responsable opérationnel de Paris. Les équipes pédagogiques par site ne sont pas présentées, ce qui rend impossible l'appréciation de leur qualité. Concernant celle présentée, il est dommage que les enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique ne soient pas plus nombreux : deux enseignants (le PU et un des MCF) réalisent environ 90 % des enseignements assurés par les universitaires. Quant aux intervenants extérieurs, ils assurent des enseignements de droit et de gestion. Cela apparaît en adéquation avec le cœur du métier. Au global, la répartition est d'environ 40 % pour les enseignants et 60 % pour les professionnels, si l'on prend comme référence le total des heures affichées dans le tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique (585 heures), qui sont en deçà de celui du tableau des UE (630 heures) ; la place des enseignants-chercheurs devrait être augmentée.

Il est mentionné un conseil des formations de l'établissement (enseignants, administratifs, élèves) qui se prononce sur le projet de création ou de modification d'une formation. En revanche, une annexe sur le compte-rendu du conseil de perfectionnement, bien qu'annoncée, n'est pas présentée dans le dossier ; l'unique réunion mentionnée n'a pas eu lieu au moment de la rédaction du dossier. Les enseignements sont évalués selon une procédure satisfaisante et cette évaluation est bien exploitée par l'équipe pédagogique. Comme le

supplément au diplôme est en phase de test, il n'est pas possible de formuler un avis. La direction est encouragée à compléter cette action par un travail de suivi des compétences (portefeuille de compétences, livret de l'étudiant...), qui n'est pas mentionné.

Résultats constatés

Sur la base des résultats de l'étude quantitative détaillée (qui ne porte que sur 22 répondants, soit un taux de réponse de 50 %), 82 % (soit 18 répondants) sont en emploi. Parmi eux, 78 % (soit 14 diplômés) sont en emploi dans le domaine « santé humaine et action sociale », et près de 56 % (soit 10 diplômés) sont recrutés sur les postes ciblés par la formation, en l'occurrence cadre de santé, chef de département logistique à l'hôpital militaire, directeur.

Les effectifs de cette formation sans avoir le détail par site, restent relativement faibles et variables : 3 diplômés pour 2015-2016 contre 18 pour 2014-2015. De plus, le nombre des validations des acquis professionnels (VAP) délivrées est conséquent (entre 23 et 30 par an) sans que cela semble se traduire nécessairement par des inscriptions. Le taux de réussite mentionné aurait pu être indiqué avec plus de précision : on sait seulement qu'il est de 95 % pour les deux niveaux (M1 et M2) sur l'ensemble des sites, ce qui est excellent. Les abandons semblent peu fréquents (inscription par UE et sur plusieurs années). Au regard des résultats de l'enquête de l'observatoire des études et carrières, il est appréciable de constater que 86 % des diplômés en 2013, 2014 et 2015 (population = 44 étudiants ; répondants = 22) ont un emploi et 70 % sont en emploi stable, même si le fait que ce soit en formation continue pouvait laisser penser que cela aurait été davantage. Le salaire annuel brut médian est de 33 000 €, ce qui est très honorable. Il est indiqué que deux personnes sont en poursuite d'études, sans préciser dans quel domaine ni les raisons. De plus, la qualité des enquêtes d'insertion professionnelle (périodicité, mise en œuvre) pourrait être précisée.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une réponse à une demande sociale forte qui se traduit par de nombreux partenariats.
- Une organisation adaptée à la variété des publics sur un secteur spécifique.
- Un programme de formation et une organisation pédagogique cohérents.

Principaux points faibles :

- Flux d'étudiants relativement faibles et variables.
- Peu d'enseignants-chercheurs dans la formation.
- Liens avec la recherche peu explicités et développés.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les perspectives d'évolution sont peu présentes dans le document. Les points d'amélioration sont toutefois mentionnés. Il nous semble que quatre axes sont prioritaires :

- s'assurer de l'harmonisation de la formation sur l'ensemble des sites ;
- renforcer les liens avec la recherche, notamment sur le plan méthodologique des mémoires, et susciter des interactions entre académiques et professionnels, afin de former par et pour la recherche ;
- accroître le nombre d'enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique ;
- stabiliser, dans la mesure du possible, les effectifs de la formation.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER MARKETING, VENTE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Marketing, vente* est une formation pluridisciplinaire principalement en sciences de gestion (marketing, management, finance, ressources humaines) tout en intégrant du droit. Elle vise à développer la réflexion stratégique des cadres, à donner aux étudiants des aptitudes à la direction commerciale et à l'acquisition des compétences indispensables au développement des entreprises dans les domaines du commercial et du marketing. Cette formation a été adaptée au contexte international. Elle propose trois parcours : (1) *Vente distribution*, (2) *E-business and marketing*, (3) *Mercatique interentreprises*. La première année (M1) est spécifique à chacun des parcours. En seconde année (M2), le deuxième parcours est entièrement dispensé en langue anglaise. La mention est dispensée sur le site de Paris, mais aussi sur des sites en Régions. La formation est prévue pour être proposée hors temps de travail (soir et samedi), mais aussi en journée pour les étudiants en formation continue, et pour les alternants potentiels du parcours *Vente distribution*. Les enseignements s'appuient sur les recherches des laboratoires des différents sites partenaires, sachant que la formation est essentiellement adossée au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (ou LIRSA) (équipe d'accueil, EA4603).

ANALYSE

Finalité

Les objectifs scientifiques et pédagogiques sont clairs et détaillés. Dans ce sens, il est appréciable de connaître les compétences permettant aux étudiants d'occuper des emplois de cadre dans les domaines commercial et marketing. Un choix judicieux a été fait d'orienter les compétences vers l'évolution digitale, même s'il est dommage de le justifier avec un rapport de l'association pour l'emploi des cadres (APEC) datant de 2009. Les enseignements correspondent bien aux objectifs de la formation. Les métiers proposés et/ou poursuites d'études sont cohérents par rapport au contenu et au niveau de la formation (ingénieur commercial, responsable commercial chargé d'affaires, chef de produit etc.). En revanche, l'appréciation de la cohérence des enseignements (en tenant compte du volume horaire) avec les objectifs est rendue difficile par manque de lisibilité de chacun des parcours : seul le parcours *Vente distribution* est annoncé.

Positionnement dans l'environnement

L'environnement de la mention, qui est positionnée dans le domaine Droit, économie, gestion, est maîtrisé : les formations tournées vers la stratégie, le marketing et le management sont bien identifiées. Cela témoigne de la vigilance actuelle portée à cet environnement, malgré l'ancienneté du master, qui fait partie de l'offre de formation de la marque ICSV (institut supérieur des cadres de la vente) du CNAM qui existe depuis 60 ans. Ainsi, si les concurrents sont connus (pour l'essentiel des écoles de commerce), la formation affiche des éléments de différenciation pertinents, notamment l'organisation pédagogique (le master est proposé hors temps de travail et en alternance pour le parcours *Vente distribution*), et le soutien des partenaires socio-économiques réputés, comme la fédération des dirigeants commerciaux de France (DCF) ou la fédération française des franchises (FFFranchises). Le master est adossé principalement au laboratoire LIRSA, mais également à d'autres étant donné que le CNAM est présent en Régions. Les activités de recherche, comme le colloque sur l'éthique, et la journée de recherche sur A. O. Hirschman et le lien organisationnel, enrichissent positivement la formation de connaissances récentes et critiques. Cependant, on peut considérer que les thématiques restent trop éloignées des objectifs de la mention.

Il est appréciable de constater que la formation a des partenariats avec d'autres universités au niveau national (comme l'institut d'administration des entreprises - IAE - de Saint-Etienne pour le parcours ouvert aussi en alternance), mais aussi avec des universités étrangères pour le parcours en anglais. Il aurait été utile de préciser si des manifestations ont été initiées avec ces partenaires.

Organisation pédagogique

La formation est accessible à un public professionnel (hors temps de travail), et le parcours *Vente distribution* est possible selon le régime de l'alternance dans les centres du CNAM en Régions. La structure de la formation ne fait pas apparaître de mutualisations, les parcours sont vraiment distincts depuis le M1. Ce point est relevé comme un axe d'amélioration et montre le souhait qu'un socle commun de connaissances soit proposé en première année, afin de justifier de l'appartenance des trois parcours à la même mention. La formation intègre des enseignements de méthodologie permettant de faire le lien entre la théorie et la pratique ; elle insère des mises en situation profitables aux étudiants. Il n'y a pas de module à distance, cependant, même si des outils numériques sont mis à disposition des étudiants et des enseignants pour toutes les formations du CNAM.

Un des parcours est dispensé totalement en langue anglaise : *E-business and marketing*. Cette proposition est pertinente compte tenu de l'internationalisation de l'économie du digital et, d'ailleurs, ce parcours intègre des étudiants de nombreuses nationalités différentes. Toutefois, on peut regretter que le programme ne soit pas davantage associé au marketing : il comprend des cours très généraux dans le domaine de la gestion. Les enseignements de langues ne sont pas précisés, mais ils donnent lieu au passage d'un test en fin de M2.

Les accès aux dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et validation des acquis professionnels (VAP) sont bien détaillés. Les projets professionnels en lien avec les entreprises et les stages sont présents au sein de chaque parcours.

Pilotage

L'équipe pédagogique est variée au niveau des intervenants académiques (professeur du CNAM, professeur des universités, maître de conférences, attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER)) ; ils sont pour l'essentiel en sciences de gestion. Sont intégrés dans l'équipe des enseignants-chercheurs des universités des régions où le CNAM dispense la formation, en particulier le parcours *Vente distribution*. Il y a un bon équilibre entre les enseignants-chercheurs et les professionnels. L'équipe se réunit deux à trois fois par an. Des projets communs sont menés entre l'équipe du CNAM et les centres en Régions, ce qui favorise une cohérence d'ensemble quel que soit le site.

En revanche, il n'est pas fait mention d'un conseil de perfectionnement : seul un comité d'orientation a été mis en place en relation avec la fédération des DCF. Néanmoins, le responsable met en place une évaluation régulière des unités d'enseignement (UE).

Le contrôle des connaissances est effectué par des examens écrits et un contrôle continu, mais aussi des soutenances orales en groupe et individuellement, notamment du mémoire de fin d'études. Les modalités de recrutement, entre autres les contenus des VAP, ne sont pas mentionnées.

Résultats constatés

La formation témoigne de bons résultats au regard de l'enquête menée. Premièrement, l'augmentation constatée des effectifs permet de rendre compte de l'attractivité de la formation : le nombre de diplômés a pratiquement doublé en 3 ans (72 en 2013 et 124 en 2015), même si la répartition est très déséquilibrée : le parcours *Vente distribution* comprend 93 % des diplômés ; les deux autres parcours se partagent les 7 % restants. Deuxièmement, l'insertion professionnelle est de 92 % : les diplômés occupent des postes en adéquation avec la formation pour 82 % des répondants. Ce résultat est toutefois à nuancer pour les étudiants ayant réalisé leur formation en alternance (65 %). Troisièmement, le salaire annuel brut médian des répondants en emploi est honorable, soit 32 600 €, ce qui représente une augmentation de plus de 10 % pour près de 58 % des répondants. En revanche, il est très surprenant de constater qu'une proportion non négligeable d'étudiants poursuit ses études (23 sur 124), sans qu'en soient précisées les raisons, et en particulier, si c'est en vue de réaliser un doctorat.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Un positionnement clair et bien justifié par rapport à la concurrence.
- Une bonne attractivité pour le parcours *Vente distribution*.
- Un bon adossement à la recherche et aux milieux socio-professionnels.
- Une formation adaptée à un public hors temps de travail.
- Un parcours proposé totalement en langue anglaise.

Principaux points faibles :

- La structure de la formation discutable : aucune mutualisation entre les parcours.
- De faibles effectifs pour deux des trois parcours.
- L'absence d'un conseil de perfectionnement formalisé.
- Une poursuite d'études pour un nombre non négligeable de diplômés.
- Une adéquation mitigée entre les postes occupés et les diplômés par la voie de l'alternance.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Si la mention de master *Marketing, vente* présente des aspects attractifs et pertinents, il est nécessaire de travailler dans les cinq directions suivantes. Premièrement, la structure de la mention devrait être améliorée, en envisageant de mettre en place un socle commun aux trois parcours, peut-être des cours en anglais pour introduire davantage d'enseignements en langue anglaise dans les autres parcours. Deuxièmement, les relations avec les partenaires internationaux seraient à renforcer pour améliorer l'attractivité du parcours en langue anglaise auprès d'un public encore plus large. Troisièmement, le suivi des étudiants en alternance devrait être amélioré, afin de leur assurer une insertion professionnelle en adéquation avec le niveau de la formation. Quatrièmement, il faudrait mettre en place un conseil de perfectionnement. Cinquièmement, le corps professoral (de statut professeur et maître de conférences habilité à diriger des recherches) reste à renforcer pour répartir les responsabilités de mention, et pour favoriser les éventuelles poursuites d'études en doctorat.



Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER PSYCHOLOGIE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Psychologie* propose deux parcours : un parcours professionnel *Psychologie de l'orientation et du travail* et un parcours recherche *Psychologie de l'orientation et du conseil*. Ces deux parcours permettent l'obtention du titre de psychologue, sous réserve, pour le parcours recherche de la validation d'un stage professionnalisant. La formation est dispensée majoritairement en présentiel à l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP) du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris, en journée ou en cours du soir, ainsi qu'en formation à distance. Elle est adossée au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD).

ANALYSE

Finalité

Les objectifs professionnels du diplôme sont clairement exposés ainsi que les débouchés possibles. Alors que le parcours professionnel vise à former des psychologues praticiens de l'orientation scolaire et professionnelle, le parcours recherche vise à la formation à la recherche afin de former des spécialistes de la psychologie du travail et de l'orientation professionnelle. La finalité réelle est toutefois difficile à évaluer au vu des informations confuses et quelques fois contradictoires, au vu des intitulés proches des deux parcours ou au vu du nombre d'étudiants (un tiers) qui effectuent un stage à l'issue du master recherche afin de valider le titre professionnel.

Le contenu des enseignements tel qu'il est présenté globalement pour ce qui est des unités d'enseignement (UE) est en adéquation avec la finalité du diplôme et des compétences attendues de psychologues de l'orientation même s'il est difficile de s'en rendre bien compte tant les tableaux sont difficiles à lire (il n'est pas toujours facile de distinguer les années et les parcours). La proportion d'apports théoriques et pratiques n'est pas non plus simple à distinguer.

Positionnement dans l'environnement

Centré sur l'orientation, ce master, au vu des spécialistes du domaine qui y enseignent, constitue un gage d'expertise important. Toutefois, contrairement à ce qui est explicité dans le dossier, d'autres formations similaires sont offertes sur le territoire en France et en région parisienne (Instituts d'enseignement à distance des universités Paris 8, Paris Descartes, Lyon 2, Toulouse 2, Aix-Marseille Université). Il est donc difficile d'apprécier le positionnement réel de la formation. En outre, les partenariats avec d'autres universités ou structures socio-économiques sont absents. Les partenariats internationaux ne sont qu'effleurés. Aucune indication d'éventuelles mutualisations de cours avec des mentions proches (*Ergonomie*) n'est mentionnée.

La formation est adossée au Centre de recherche sur le travail et le développement, intégré à l'école doctorale Abbé Grégoire. Les cours théoriques du parcours recherche, en deuxième année de master (M2), prennent la forme de séminaires thématiques dispensés par les enseignants-chercheurs du laboratoire. Il n'est pas mentionné dans les tableaux d'enseignement ou dans le dossier un enseignement spécifique à la recherche durant la première année (M1), tronc commun entre les deux parcours, que cela soit sous forme d'enseignements à la méthode ou de la réalisation d'un mémoire de recherche.

Un centre de ressources et de documentation spécialisé sur l'orientation est un atout indéniable pour la formation.

Aucune information spécifique concernant les relations internationales n'est fournie, même s'il s'agit d'une activité à laquelle le CNAM est sensible. Un tableau fait néanmoins mention de collaborations « éventuelles ou potentielles » avec les universités de Lausanne, de Laval et de Mannheim, mais rien n'est mentionné sur l'avancée de ces projets de collaboration.

Organisation pédagogique

L'enseignement est proposé en présentiel sur trois jours, en fin de semaine et le soir, afin de permettre aux étudiants salariés d'y participer. Il y a donc un réel effort pour adapter le format des cours aux spécificités du public reçu.

L'organisation pédagogique mériterait d'être éclaircie au regard des annexes fournies. Les tableaux globaux (M1/M2) rendent difficile la lecture et l'appréciation de la progression des parcours, les semestres 3 et 4 étant intitulés 1 et 2. Le nombre de crédits européens (ECTS) de chacun des parcours n'est pas égal à 60, ce qui n'est pas conforme aux modalités du processus de Bologne. Le manque de lisibilité des tableaux ne permet pas non plus de repérer clairement les enseignements selon les années. Il est donc impossible de vérifier la présence d'un stage de M1 tel qu'annoncé dans le dossier. Aussi bien pour le M1 que pour le M2, rien n'est indiqué concernant la durée, les missions, les objectifs et les modalités pratiques du stage (lieux, missions, etc.) ainsi que les modalités d'accompagnement. Le stage de M2 est indiqué « sous réserve d'accord pédagogique », sans précision sur ce que cela signifie exactement. Au vu de l'importance du stage dans la formation du futur psychologue, il est étonnant de ne pas trouver mention de ces informations, comme il est étonnant que sa validation ne soit associée qu'à quatre ECTS.

Aucune information n'est donnée dans le dossier sur les conditions d'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Seule l'enquête d'insertion du CNAM permet de constater que trois VAE totales et sept VAE partielles ont été délivrées depuis 2012.

Un cours d'anglais est dispensé en M1 (30 heures) et il est possible de se préparer au BULATS (*Business Language Testing Service*). Les liens avec l'international ne sont pas mentionnés ni les mobilités étudiantes.

Pilotage

L'équipe de pilotage est extrêmement resserrée autour de six professeurs des universités (et cinq autres personnes dont le statut n'est pas indiqué) qui se réunissent avec un secrétariat pédagogique deux à trois fois par an. Il est difficile toutefois à la lecture des tableaux de voir combien d'entre eux enseignent réellement et en quelle année ainsi que les volumes horaires enseignés dans la mesure où les tableaux ne se recoupent pas. On compte également un professeur associé à temps partiel, un ingénieur de recherche et quatre conseillers d'orientation psychologues dans l'équipe enseignante « professionnelle ». Le nombre et la variabilité des professionnels mériteraient donc d'être élargis à d'autres champs professionnels du métier de psychologue de l'orientation, d'autant plus que le métier de conseiller d'orientation psychologue n'est pas le seul visé par ce diplôme. Ceci est d'autant plus pertinent que la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) mentionne six types d'emploi possibles à l'issue du master, et que le M2 concerne également la

psychologie du travail. De même, il est très difficile d'apprécier le taux d'encadrement en raison de l'absence d'informations données sur le nombre d'étudiants.

Le conseil de perfectionnement au niveau de la mention, intégrant les étudiants, n'a pas été mis en place mais seulement identifié comme étant un point d'amélioration. Il serait d'ailleurs urgent de le mettre en place pour comprendre la baisse importante des effectifs et améliorer l'attractivité de la formation. Des évaluations des enseignements sont consultables par les enseignants afin d'améliorer leur pédagogie mais rien n'est dit sur la façon dont ces enseignements sont évalués.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont diversifiées mais il n'est pas possible d'en apprécier la répartition car ces informations ne sont pas mentionnées. Pour chacun des parcours, deux jurys par année ont lieu. Il n'est pas précisé si une seconde session existe. Aucun dispositif d'aide à la réussite n'est mentionné explicitement.

Il a été constaté que, dans son ensemble, le dossier d'autoévaluation est très peu renseigné, en particulier sur les aspects partenariats et relations avec le monde socio-économique qui en sont absents, confus et quelques fois contradictoire.

Résultats constatés

Il conviendrait d'améliorer l'attractivité des deux parcours de la mention. Les effectifs du parcours recherche (10 en moyenne) sont relativement faibles. L'argument avancé est l'absence de licence de psychologie. Il est toutefois difficile d'évaluer la pertinence de cet argument dans la mesure où rien n'est mentionné quant aux profils d'étudiants recrutés. Les effectifs du parcours professionnel ne sont pas explicitement mentionnés. Les statistiques de l'Observatoire des études et des carrières montrent que le nombre d'étudiants a chuté de 44 étudiants en 2011-2012 à 16 en 2015-2016.

Le taux de réussite n'est pas indiqué. L'enquête de l'Observatoire des études et carrières du CNAM, dont on ne sait pas bien si elle porte sur les deux parcours de la mention ou uniquement sur le parcours professionnel, indique que le taux d'insertion professionnelle est de 86 %, sans que la distinction soit faite entre l'obtention d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ou d'un contrat à durée déterminée (CDD). Ce taux, contrairement à ce que prétend le dossier, est proche du taux d'insertion d'autres formations en psychologie. L'enquête indique également que 68 % des étudiants interrogés occupent un emploi en adéquation avec la formation, ce qui est modeste pour une formation aussi spécifique et dans le contexte socio-économique actuel, et que 32 % occupent un emploi stable. Ces chiffres pourraient être améliorés et les faiblesses qu'ils traduisent analysées.

Le dossier mentionne que 60 % (chiffre exact non donné) des étudiants du parcours recherche poursuivent leurs études en thèse et qu'un tiers (dont on ne sait pas si c'est un tiers des 60 % ou de l'ensemble de la promotion) valide le stage en vue de l'obtention du titre de psychologue. Cependant, rien n'est dit sur les conditions de cette poursuite d'études doctorales (laboratoire de rattachement, modalités de financements, etc.), sur le fait qu'ils aient soutenu leur thèse ou pas ; dans tous les cas, pour les étudiants entrés en 2012 ou 2013. Il n'est pas expliqué ce que deviennent les 40 % restant.

Afin d'augmenter l'attractivité de ces deux parcours, un développement de la formation à distance serait en cours mais des éléments concrets sur ce point auraient été souhaitables afin de mieux appréhender son opérationnalisation. Des partenariats avec l'Université Catholique de l'Ouest seraient en cours pour favoriser le recrutement d'étudiants. Il est surprenant que seule cette université éloignée soit mentionnée.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Objectifs professionnel du master clairement exposés.

Principaux points faibles :

- Forte concurrence et manque d'attractivité de la formation : baisse des effectifs non expliquée et analysée.
- Manque de lisibilité des parcours.
- Pilotage trop resserré autour d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs du CNAM.
- Nombre d'ECTS non conforme avec le LMD (licence-master-doctorat).
- Nombre et diversité des intervenants professionnels trop faibles.
- Insuffisance du processus d'autoévaluation au niveau de la mention du fait d'un dossier globalement trop peu renseigné.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Psychologie* propose une formation centrée sur l'orientation et l'accompagnement à l'orientation professionnelle. On regrette avant tout que le niveau de lisibilité du dossier d'autoévaluation ne permette pas de se faire une idée claire sur l'organisation de la formation et de son pilotage. La place et l'organisation des stages doivent être éclaircies étant donnés les enjeux liés au titre de psychologue.

Les causes de la baisse régulière des effectifs devraient absolument être analysées au risque pour la formation de disparaître. Ceci peut être fait au regard de l'offre de formation concurrente sur la région parisienne ou proche de Paris, offre qui existe bel et bien mais au sein de laquelle il s'agit de se positionner, soit de façon plus spécifique et originale, soit en se diversifiant. Ceci pourrait également être réalisé en analysant plus finement le contenu de la formation, sans certitude toutefois au vu du manque de précisions dans les tableaux. Un apport d'aspects plus pratiques en lien avec les professions visées serait aussi à introduire. Un conseil de perfectionnement aiderait beaucoup à réaliser cette analyse. Il devrait être procédé à une diversification de l'équipe pédagogique, en particulier sur le nombre et le type d'intervenants professionnels. Enfin, l'enseignement à distance pourrait également représenter une voie de développement de cette mention de master s'il est conçu en lien avec l'offre existante à Paris 8.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER SCIENCES DE L'ÉDUCATION

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Ce master en sciences de l'éducation résulte du regroupement, en 2016, de deux diplômes : un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS), devenu master puis parcours *Formation des adultes : analyse du travail et développement des compétences (ATDC)* et un master, devenu parcours *Conseil en orientation, bilans, insertion (COBI)*. A la lecture du dossier, il apparaît que le regroupement n'a pas encore été traduit dans les parcours qui sont présentés et analysés de manière distincte. Les périmètres des deux parcours semblent offrir des recoupements et des complémentarités possibles – à l'heure actuelle non identifiés ou exploités – dans la formation de professionnels de la formation, du conseil et de l'orientation.

Les deux parcours sont dispensés en présentiel (CNAM-Paris). La première année de master (M1) peut être acquise au moyen d'unités capitalisables. Le parcours *ATDC* propose également une délocalisation en Languedoc-Roussillon et Pays de Loire avec une orientation ou une option définie en fonction de la demande régionale.

ANALYSE

Finalité

La finalité du master est successivement présentée, pour chaque parcours et chaque année, en termes d'objectifs scientifiques et professionnels puis de compétences. Les objectifs de chaque parcours semblent clairs et bénéficient d'une existence déjà avérée depuis plusieurs années. L'exposé est cependant peu lisible, il ne permet pas d'identifier les logiques de formation à l'œuvre ni d'avoir une vision claire de la finalité d'ensemble de la mention. Ainsi, les inventaires par année, par exemple de compétences ou d'intitulés d'unités d'enseignement (UE), traduisent davantage une juxtaposition des parcours tant en M1 qu'en deuxième année de master (M2).

L'approche compétence annoncée n'est pas étayée par une analyse qui mettrait en regard compétences, méthodes de formation, contenus et évaluation.

Le document liste, pour chacun des parcours, les débouchés professionnels exprimés en matière de fonctions ou secteurs. Il identifie également les professionnels et les entreprises qui bénéficieraient de tels parcours dans le cadre de la formation professionnelle. Ces éléments apparaissent cohérents avec les parcours présentés. A noter que seul le parcours *COBI* fait état d'une formation à la recherche et par la recherche et indique le doctorat comme poursuite possible des études.

Les débouchés professionnels visés, et les compétences qu'ils requièrent, justifient la mise en œuvre d'une formation de niveau master.

Positionnement dans l'environnement

Le parcours *ATDC* souligne le *continuum* licence-master et l'orientation locale « santé » en Languedoc et met en avant l'intérêt d'une formation élargie par les apports du parcours *COBI* alors que l'argumentation de ce dernier souligne sa spécificité par rapport à des formations plus généralistes (psychologie, etc.). Cela est révélateur d'un manque de coordination entre les parcours.

L'articulation avec la recherche n'est réellement explicite que pour le parcours *COBI* dont elle fait partie des objectifs de formation. En complément de modalités pédagogiques de formation à la recherche et par la recherche (réalisation d'un mémoire, formation méthodologique), on peut noter la collaboration avec un laboratoire d'appui, l'accès à un centre de ressources et une bibliothèque ainsi que l'appui de leur personnel. Le parcours *ATDC* évoque la possibilité de publication sans que les modalités d'accompagnement ou les visées pédagogiques ou scientifiques ne soient présentées.

Des partenariats qui offrent des ressources complémentaires sont cités uniquement pour le parcours *ATDC*. Le rôle formateur de l'activité professionnelle exercée par les étudiants n'est pas clair et ne fait pas l'objet d'une structuration explicitée. Néanmoins, le dossier fait état de difficultés lorsque les étudiants ne peuvent pas s'appuyer sur une pratique professionnelle.

Le document ne fait état d'aucune pratique spécifique dans le domaine de l'internationalisation de la formation

Organisation pédagogique

Comme indiqué dans la rubrique finalité, à l'heure actuelle, il n'y a pas de structure commune à la formation mais deux parcours indépendants. Seul le parcours *COBI* expose son organisation et les modalités pédagogiques liées à la professionnalisation.

Les informations relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE)/ validation des études supérieures (VES)/validation des acquis professionnels (VAE/VES/VAP85), aux langues étrangères et aux outils numériques intègrent la politique et l'offre générale du CNAM en la matière. Il n'est pas possible d'apprécier la pratique spécifique du master dans ces domaines.

Les présentations ne font pas preuve d'une approche compétences aboutie dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Il est souhaitable que le regroupement des deux anciens masters soit l'occasion d'une analyse en profondeur pour assurer l'atteinte des acquis d'apprentissages qui seront visés, tant communs aux deux parcours que spécifiques à chacun d'entre eux.

La structuration en « axes » initiée par le parcours *ATDC*, en particulier au niveau de l'évaluation, constitue une base intéressante pour renforcer la cohérence interne de la formation. Les informations disponibles sont nettement insuffisantes pour apprécier la place de la professionnalisation, du numérique et des innovations pédagogiques. L'absence d'une articulation avec la recherche, dans un cursus de niveau master, est à souligner. Il n'y a pas de fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) relative à ce parcours.

Le parcours *COBI* fait état d'une articulation avec la recherche et d'activités/UE dédiées à la professionnalisation et au développement du projet professionnel. Une fiche RNCP relative à ce parcours est jointe au dossier, la formulation des compétences ne permet pas d'évaluer leur atteinte.

Pilotage

Les seules informations fournies (nom, statut, fonction dans le master et uniquement pour les enseignants CNAM) ne permettent pas de porter une appréciation sur la composition de l'équipe pédagogique et encore moins sur les modalités de pilotage de la formation. Les rubriques relatives aux modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et aux procédures de pilotage/autoévaluation font état des dispositions et instances valables pour l'ensemble du CNAM. Les autres critères ne sont pas développés. L'absence de spécificités pour le master considéré, de même que l'incomplétude du dossier, laissent à penser qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de pilotage. Ce constat interroge quant à l'évolution des deux parcours au sein d'un même diplôme.

Résultats constatés

Les données fournies portent sur des cohortes qui précèdent le regroupement en une seule mention. Il n'est pas clair de savoir si elles concernent l'ensemble des deux anciens masters ou un seul des deux. Les données sont issues d'une analyse des parcours et d'une enquête d'insertion professionnelle menées par un Observatoire interne au CNAM. Les données ne sont pas mises en contexte et ne couvrent pas l'ensemble des champs utiles, il n'est donc pas possible de les analyser. Il doit être souligné que ces données ne font pas l'objet d'une autoévaluation ni d'une intégration dans la réflexion sur la formation actuelle et à venir.

CONCLUSION

Principaux points faibles :

- Un master constitué de deux formations juxtaposées dont on ne perçoit pas la vision et les visées communes ni les synergies à mettre en projet.
- Une formation professionnalisante qui ne repose pas sur une approche compétences structurante ou une ingénierie explicite.
- L'absence évidente de pilotage et de démarche réflexive au niveau du master.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le dossier ne fait pas état de perspectives construites en commun au niveau du master. Des pistes d'action intéressantes sont évoquées mais leur pertinence devra être réévaluée en considérant le master et non chaque parcours de manière isolée. Un regroupement de formations peut apporter aux diplômés une plus-value en termes de compétences et débouchés professionnels.

Pour développer cette éventualité et en faire une plus-value, il conviendrait de conduire un travail collectif sur les contenus et la constitution d'une structure cohérente et complète de master à deux parcours dont le référentiel de compétences reposerait sur un tronc commun déployé en première année. Dans un tel contexte, l'approche par compétences prendrait toute sa pertinence.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER SOCIOLOGIE

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Sociologie* du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est une formation qui offre un seul parcours visant à former des experts en sciences sociales, maîtrisant les méthodologies quantitatives et qualitatives, et se spécialisant professionnellement dans les champs du travail et de l'emploi, notamment autour de l'organisation du travail et du marché de l'emploi. La première année de master (M1) est commune avec le master *Gestion des ressources humaines (GRH)* et la seconde année (M2) est spécifique à ce master. Les enseignements se déroulent au CNAM, hors temps de travail et la première année peut également être suivie en formation continue. La part de l'enseignement en présentiel et à distance n'est pas précisée.

ANALYSE

Finalité
Bien que comportant peu de détails sur leur contenu, le tableau synthétisant les enseignements de ce master suggère que ceux-ci sont en adéquation avec les objectifs affichés et les connaissances attendues dans le domaine. Le dossier ne fait pas mention des compétences transmises ou des différents métiers auxquels peuvent accéder les étudiants après leur formation, ni d'ailleurs d'une possibilité de poursuite d'études en doctorat de sociologie. Cette formation, ayant ouvert à la rentrée 2014 avec 12 étudiants inscrits, n'a pas été reconduite les années suivantes et, à l'avenir, ne sera plus proposée telle quelle. Par conséquent, il n'est guère possible d'évaluer autre chose que les raisons de cet état de fait. Les finalités initialement définies étaient pourtant pertinentes par rapport au champ de formation du CNAM dans ce domaine : acquisition de compétences dans le domaine des analyses qualitatives et quantitatives pour réaliser des missions d'expertise dans le domaine du travail et de l'emploi.

Positionnement dans l'environnement

C'est au niveau du positionnement dans l'environnement académique que résident probablement les raisons de l'insuccès de cette formation : elle apparaît comme trop transversale et est concurrencée à l'intérieur même du CNAM par d'autres formations aux intitulés très voisins. Elle ne définit sans doute pas de façon assez précise le domaine professionnel auquel elle prétend conduire. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) mentionne quelques métiers comme débouchés à la mention mais cela est insuffisant pour communiquer efficacement sur les perspectives professionnelles ouvertes par le master. Les objectifs indiqués dans le dossier sont redondants avec ceux de plusieurs autres formations proposées aussi bien au CNAM qu'à l'extérieur. De plus, elle n'est pas suffisamment en appui sur son environnement de recherche qui représente pourtant un potentiel important pour construire une formation solide sur le plan académique et orientée vers les problèmes importants des relations sociales au sein du monde du travail.

Organisation pédagogique

En M1, première année partagée avec le master *Gestion des ressources humaines (GRH)*, les matières enseignées ciblent le monde du travail dans ses diverses dimensions : management, sociologie du travail, des ressources humaines, sociologie économique, sociologie des organisations etc.

En M2, la formation est plus axée sur l'acquisition des techniques d'analyse sociologiques et les méthodologies d'enquête ainsi que sur la connaissance des politiques d'emploi en Europe. C'est toutefois au niveau de cette deuxième année qui lui est spécifique que la mention n'a pas trouvé son public. Il faut s'interroger sur la pertinence de ses finalités et de son contenu.

La professionnalisation du master doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie pour mettre davantage en lumière les débouchés professionnels et les dispositifs pédagogiques permettant d'en favoriser la préparation et l'accès. Il faudrait réfléchir à l'idée d'associer l'équipe pédagogique de ce master avec d'autres équipes (ergonomie, psychologie du travail) pour proposer une nouvelle formation centrée sur des fonctions de conseiller social du travail, sans plus d'argumentation sur ce choix.

Une ouverture vers d'autres disciplines élargirait les débouchés de la formation en lui gardant un tronc commun centré sur les relations sociales dans le monde du travail qui est un secteur porteur d'opportunités d'emplois. Pour cela, il serait bien de solliciter davantage la recherche. Le master est adossé au laboratoire LISE (Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique), unité mixte de recherche (UMR) du CNAM et du CNRS qui jouit d'une bonne reconnaissance académique. Plusieurs des enseignants-chercheurs du master appartiennent à cette UMR et ont donc les moyens de construire une offre de formation professionnalisante qui intégrerait les derniers résultats des travaux sur les relations sociales au sein du monde du travail.

Pilotage

Les recrutements devaient initialement concerner 25 étudiants sélectionnés d'abord sur dossier puis par un entretien avec l'équipe pédagogique. Le fait qu'il n'y en ait que 12 aurait dû interroger les responsables du pilotage. Lors de son unique année de fonctionnement, les enseignements du master se sont déroulés au CNAM, hors temps de travail. Il est précisé que la première année pouvait être suivie en formation continue mais il n'est rien dit à propos de la deuxième année.

Il n'est pas possible d'évaluer la qualité de l'équipe pédagogique car les informations ne sont pas transmises, en dehors de la répartition des membres de l'équipe pédagogique entre enseignants-chercheurs et professionnels de l'expertise : respectivement 60 % et 40 %. Ceci constitue d'ailleurs une répartition équilibrée qui devrait logiquement permettre la construction d'une formation alliant judicieusement savoirs académiques et ouvertures au monde du travail.

Il n'est pas fait mention des modalités de suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences, pas plus que des modalités de mise en œuvre de l'autoévaluation ni de la contribution des étudiants et des partenaires du monde socio-économique aux réflexions de l'équipe pédagogique.

Les informations fournies sur les outils numériques et la place des langues étrangères sont celles que l'on retrouve dans la plupart des dossiers et des documents du CNAM. Elles n'apportent pas d'éclairage spécifique à cette formation.

Résultats constatés

La formation a été interrompue un an après sa mise en place. Les documents fournis ne disent pas précisément pourquoi. On peut supposer que c'est en raison d'une baisse très forte du nombre d'inscrits qui étaient déjà au départ deux fois moins nombreux que prévu. Les résultats constatés en matière de réussite aux examens, de poursuite d'études et/ou d'insertion professionnelle n'ont pas été renseignés, y compris sur la seule année d'ouverture, et cela bien qu'il soit fait mention d'une enquête électronique de l'Observatoire des études et carrières.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Capacité de réactivité de l'équipe pédagogique.

Principaux points faibles :

- Manque de rigueur dans la démarche d'autoévaluation par l'équipe pédagogique.
- Intitulé de la formation mal choisi et manquant de précision.
- Redondance très forte avec d'autres formations proposées par le CNAM.
- Débouchés professionnels pas assez définis.
- Insuffisante sollicitation du riche environnement de recherche.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'équipe pédagogique a pris acte de la suppression du master *Sociologie* mais il lui reste à faire un bilan plus rigoureux des forces et des faiblesses de cette formation et de son pilotage afin d'envisager sereinement l'avenir dans un master commun, par exemple avec l'ergonomie et la psychologie du travail, en évitant les ambiguïtés relatives au titre de psychologue. En effet, si sur un plan thématique, cette offre commune est pertinente, il n'en reste pas moins qu'un master doit offrir un socle de savoirs et de méthodologies de recherche disciplinaires suffisants pour permettre une poursuite en doctorat de sociologie. En ce sens, une centration de la formation autour du seul métier de conseiller social du travail semble risquée. En revanche, une formation abordant l'analyse des relations sociales dans les milieux de travail aurait l'avantage d'ouvrir aussi bien sur des perspectives d'études doctorales que sur des perspectives professionnelles en phase avec les attentes de la société par rapport à des thèmes tels que la dégradation de l'ambiance dans le travail, la prévention et la gestion des conflits ou les relations entre partenaires sociaux à une époque où s'annoncent des changements importants dans le code du travail. L'adossement à une unité mixte de recherche dynamique (LISE) est une ressource pour soutenir la réflexion pédagogique concernant la création de cette nouvelle offre de formation.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER URBANISME ET AMÉNAGEMENT

Établissement : Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Urbanisme et aménagement* est une formation récente (ouverte en 2012). Son unique parcours *Aménagement, villes et territoires* vise à former ses étudiants à l'analyse et à l'action territoriales à toutes les échelles. Il a pour objectif de former principalement des chefs de projet urbain, des urbanistes, des chargés d'études et des consultants. Ce master s'inscrit dans une logique de formation tout au long de la vie : ses enseignements sont assurés exclusivement sous forme de cours du soir à Paris.

ANALYSE

Finalité
Les objectifs pédagogiques et professionnels de la formation sont très clairement énoncés, tout comme les compétences que les étudiants doivent y acquérir. Les enseignements proposés sont adaptés à l'atteinte de ces objectifs. Ils sont progressifs à l'échelle des deux années et denses grâce à un volume horaire important attribué à chaque enseignement, presque exclusivement délivré sous forme de cours magistraux. Cela peut sembler surprenant et il serait souhaitable d'associer – pour chaque cours ou au moins une partie d'entre eux – une part de cours magistral à une part de travaux dirigés.
Positionnement dans l'environnement
La formation est bien positionnée dans son contexte national et surtout régional (Île-de-France). Ce master se caractérise par un positionnement original, qui le distingue des autres masters en aménagement et urbanisme : le choix exclusif de la formation continue. Il se donne en effet pour objectif de participer à la mise à jour des connaissances et compétences des agents travaillant déjà dans le domaine de l'aménagement et de l'urbanisme, plutôt que de former de nouveaux praticiens qui, selon le dossier, trouveront moins à s'embaucher à l'avenir. Ce positionnement, présenté comme répondant à une forte demande des acteurs territoriaux, s'inscrit également dans la culture du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de la formation continue et répond également, sans doute, à la volonté de se positionner sur un « marché » perçu comme porteur. Bien que ce choix exclusif de la formation continue, sous la forme de cours du soir, s'avère ici pertinent, il ne saurait pour autant disqualifier l'utilité des formations initiales en urbanisme et aménagement. Il n'existe pas de partenariats formalisés, mais le master entretient néanmoins des liens étroits avec son environnement socio-économique, via son équipe pédagogique : praticiens travaillant dans des établissements

publics et privés mais aussi enseignants titulaires du CNAM qui entretiennent des liens étroits avec ce monde socio-économique. Cependant, le positionnement du master par rapport à l'environnement de la recherche est beaucoup moins explicité dans le dossier.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est pertinente et adaptée, comportant notamment des ateliers (un en première année de master (M1), un en deuxième année (M2)) et un stage (en M2) qui permettent la professionnalisation des étudiants. Les modalités d'évaluation sont variées et adaptées au public ciblé. La fiche du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) est claire et explicite. La formation est dispensée entièrement en formation continue sous forme de cours du soir, et son accès est possible grâce à la validation des acquis professionnels (VAP) et à la validation d'études supérieures (VES). La démarche de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est aussi possible. La place de la recherche est relativement discrète : elle s'exprime surtout, classiquement, via les enseignants-chercheurs qui interviennent dans la formation et l'adossement du master à une équipe d'accueil (EA 4603 Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action - LIRSA). Dans le contenu des enseignements, sa présence est plus ténue, avec seulement une initiation limitée à la recherche dans le cadre du séminaire d'accompagnement du mémoire de M2. Le numérique est bien présent sous une forme double : les outils du type environnement numérique de travail à disposition des enseignants et des étudiants, mais aussi un enseignement informatique plus spécifique à l'aménagement (systèmes d'information géographiques en M1). La place de l'international apparaît faible dans ce master (un partenariat évoqué avec différentes villes à l'étranger mais dont le contenu est peu explicite), sans que cela constitue un problème au vu des objectifs de la formation.

Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique apparaît déséquilibrée, 70 % des enseignements étant assurés par des associés. La part des enseignements proposée par des enseignants-chercheurs titulaires du CNAM est insuffisante. Les interventions de professionnels issus du monde socio-économique ou culturel ne sont pas précisées. Il est donc difficile de cerner leur rôle exact dans la formation. Le dossier gagnerait à être plus explicite à ce sujet. D'une manière générale, on ne sait pas qui assure quels enseignements. L'équipe de direction, restreinte, semble adaptée à la gestion d'un tel master, même si l'on manque de précisions sur le rôle de chacun (responsable national/opérationnel). Il serait intéressant de savoir comment s'effectue la répartition des tâches et comment se répartit la gestion du M1 et du M2. Le master n'est pas doté d'un conseil de perfectionnement associant de manière formalisée enseignants-chercheurs, représentants des professionnels et représentants étudiants. En revanche, le dossier met l'accent sur des modalités informelles de perfectionnement (qui peuvent être très efficaces et pertinentes elles aussi). Des enquêtes de satisfaction et évaluations des enseignements sont menées, à la fois par l'équipe de direction du master et par le CNAM, mais sans que soient précisées les conséquences qui en sont tirées. Les compétences que doit acquérir l'étudiant sont clairement énoncées, mais rien n'est dit sur le suivi de leur acquisition. Il n'existe pas de supplément au diplôme.

Résultats constatés

Très peu d'informations sont données quant aux résultats. On ne sait pas précisément quels sont les effectifs inscrits dans la formation alors qu'il est important de savoir, par exemple, combien d'étudiants suivent les cours régulièrement. Cela est vraisemblablement dû au fait que beaucoup d'entre eux suivent un parcours à la carte, et mettent plus de deux ans à valider le master, mais ces données de base devraient être disponibles à l'issue d'un plan quinquennal. C'est ce qui explique également que l'on n'ait pas non plus d'informations sur le devenir professionnel des étudiants. Ceux-ci étant pour la plupart déjà en poste dans le secteur, il serait intéressant de savoir s'ils ont effectivement pu progresser dans leur carrière à l'issue de l'obtention de leur diplôme. Le nombre de répondants aux enquêtes de l'Observatoire des études et carrières étant faible (10 seulement pour trois promotions enquêtées), les résultats sont peu détaillés et, par conséquent, peu exploitables.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Des objectifs pédagogiques et professionnels clairs.
- Un contenu riche et bien adapté aux objectifs.

Principaux points faibles :

- Le déséquilibre de l'équipe pédagogique au détriment des titulaires du CNAM.
- Les liens avec la recherche trop peu développés.
- L'absence de l'enseignement de langues dans la maquette.
- Un dossier à caractère beaucoup trop sommaire.
- Les difficultés à disposer des données de base pour le pilotage et le suivi de la formation (par exemple, pour les effectifs et le taux de réussite).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Afin de remédier au déséquilibre marqué de l'équipe pédagogique, il serait nécessaire de renforcer la part des titulaires du CNAM. Il serait aussi utile d'être plus explicite quant à la répartition des rôles au sein de l'équipe de direction et de l'équipe pédagogique afin de savoir qui assure quels enseignements. La volonté exprimée d'ouvrir le master à l'apprentissage est potentiellement une bonne idée. Il faudrait faire attention toutefois à la faisabilité et aux difficultés de l'articulation d'une formation aujourd'hui exclusivement délivrée sous forme de cours du soir (c'est ce qui en fait l'originalité) et une formation en apprentissage, qui devra probablement fonctionner sur des rythmes différents. Il ne faudrait pas que cela mette à mal la singularité et la cohérence de cette formation continue en cours du soir. De même, la mise en place de parcours spécialisés au sein du master pourrait être une idée intéressante, mais elle nécessiterait là aussi une réorganisation en profondeur, ainsi que d'étoffer de manière conséquente l'équipe pédagogique. Il convient de se demander si c'est là le souhait de l'équipe de direction du master et de l'établissement. Afin d'évaluer la pertinence de ces évolutions et d'améliorer l'efficacité du pilotage de la formation, il serait très souhaitable de disposer de données plus riches et précises sur les étudiants qui suivent le master, même si le caractère lacunaire des données est en partie lié à la souplesse laissée aux étudiants pour suivre la formation en trois ou quatre ans, ce qui est une bonne chose eu égard aux contraintes professionnelles de ces personnes. Enfin, pour renforcer les objectifs scientifiques de la formation, il serait opportun de créer plus de liens avec le milieu de la recherche.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Olivier Faron
Administrateur Général

Paris, le 12 mars 2018

Référence : cnam/dnf/af/mb/hmd/07/2018
Dossier suivi par : Mme Ariane FREHEL et M. Michel BERA

Objet : REPONSE DU CNAM AUX EVALUATIONS DES FORMATIONS MENEES PAR L'HCERES

En premier lieu, je souhaite remercier l'HCERES pour son analyse exhaustive, claire et pertinente de l'offre Licence et Master du Cnam et pour les points d'amélioration soulevés qui aideront l'établissement que je dirige à optimiser la qualité de la formation et des services proposés à ses publics.

Il faut noter deux points :

- pour une partie de nos formations (licences professionnelles) cette évaluation est la première du genre,
- la transposition de l'offre Licence et Master du Cnam dans les nouvelles mentions découlant du Cadre national des formations s'est faite en 2016 selon le calendrier adopté par la Comue Hésam en cours de période d'accréditation (2013-2018), sans révision des maquettes d'enseignement. Ceci peut expliquer, dans certaines mentions, la coexistence de parcours dont les tronc communs sont faibles, voire inexistantes.

Les recommandations formulées par l'HCERES rejoignent en grande partie des anomalies ou écarts qui ont été soulignés par les directions dédiées (DNF, DDF) de l'établissement lors de l'auto-évaluation des formations. Ces difficultés devraient dans leur grande majorité être résolues. Ce sera l'effet des nouvelles dispositions prises par le Cnam pour la préparation de la nouvelle offre de formation (mise en place à la rentrée 2019).

Complétant les remarques spécifiques à chaque formation, le rapport d'évaluation de l'HCERES, qui recouvre les trois champs « passés », met en évidence la récurrence d'un certain nombre de points de vigilance pour les formations de l'établissement, eu égard aux caractéristiques habituelles d'une offre LMD.

Les cinq principaux axes de préconisation de l'HCERES concernent :

- Mieux suivre les publics en formation, comme leur évolution professionnelle ;
- Mettre en œuvre l'enseignement d'une langue étrangère et renforcer l'ouverture internationale ;
- Systématiser le déploiement de conseils de perfectionnement, formaliser les partenariats avec les entreprises ;
- Le pilotage de la formation dans le réseau des centres en région ;
- Prévoir le suivi de l'acquisition des compétences via un portefeuille d'expériences et de compétences ; délivrer un supplément au diplôme.

.../...

Dès à présent, en retour de ces préconisations, je me propose d'apporter quelques éclairages sur les caractéristiques et le fonctionnement actuel de l'établissement qui peuvent expliquer les réalités observées.

1. Les caractéristiques des publics Cnam et l'individualisation des parcours

Les publics du Cnam sont majoritairement des adultes, des actifs en situation d'emploi (hormis l'apprentissage) qui sont déjà engagés dans la vie professionnelle à leur entrée au Cnam et qui doivent par conséquent assumer une double charge (travail et études) pendant leur formation. La modularité des parcours composés d'unités d'enseignement (UE) à la carte, capitalisables dans le temps, leur permet d'adapter le rythme de leur formation à leurs contraintes personnelles.

Ainsi, l'accès aux certifications se fait via un parcours de formation intégralement individualisé. L'individu est acteur de son parcours. Il construit celui-ci par la collecte et l'agrégation de modules de formations, ou de validation d'acquis, sur une durée qui correspond à sa capacité propre de travail et à ses disponibilités organisationnelles, tout en intégrant des interruptions liées à ses contraintes professionnelles, et en rendant possible le choix de plusieurs centres d'enseignement pour accompagner ses mobilités éventuelles. Ce parcours peut viser pour l'individu à la simple acquisition de compétences et connaissances, ou à l'obtention d'une certification. Le choix motivé de l'individu qui s'oriente résolument vers l'obtention de la certification peut se déclencher à tout moment de son parcours.

Cette souplesse et cette adaptabilité ont un coût pour le Cnam ; Elles complexifient notablement le suivi de ses publics en regard d'une certification donnée. Nos outils de gestion tracent clairement les inscriptions aux unités d'enseignement sur tout le territoire, dans tous les centres Cnam. D'autre part, le Cnam suit tous ses diplômés, la délivrance des diplômes étant centralisée à Paris.

Il est néanmoins difficile de raisonner par promotion (les diplômés proviennent chacun d'historiques de parcours individuels différents en durée). Il est difficile de raisonner en termes de nombre d'inscrits dans une formation donnée (certains n'ont pas encore déclenché au terme de quelques UEs validées leur motivation d'aller jusqu'au diplôme). Ceci rend le taux de réussite (indicateur sur lequel s'appuient volontiers les experts HCERES) impossible à évaluer de façon fiable.

La qualité des enquêtes systématiques de l'Observatoire des études et carrières (OEC) sur le devenir des diplômés (enquêtes qui ont été fournies en annexe aux dossiers de chaque formation) a été soulignée par les experts, même si les taux de réponse des enquêtes laissent parfois à désirer. Il est en effet difficile de mobiliser les salariés actifs, plusieurs années après leur formation.

Par ailleurs, l'activité salariée ainsi que le temps écoulé depuis leur formation initiale (notamment en langues étrangères) rendent généralement très délicate la possibilité d'une mobilité internationale systématique dans le cursus. Néanmoins, l'exigence d'une compétence en langues étrangère est réelle dans la plupart des parcours pour accompagner les projets professionnels. Le Cnam avait ces vingt dernières années opté pour l'introduction quasi systématique de la certification en langue étrangère BULATS (assorti ou non de crédits ECTS) dans tous les parcours, pour garantir le niveau de langue étrangère. Il avait également mis en œuvre différents dispositifs pédagogiques d'apprentissage de l'anglais ou d'autres langues qui n'étaient pas obligatoires. Pour se conformer à l'obligation de fournir des cours de langues étrangères (arrêtés de 2014 pour les masters et de 1999 pour les licences), visant à permettre aux auditeurs d'acquérir cette compétence en langues étrangères, le conseil des formations a voté le 26 janvier 2018, la règle de l'introduction obligatoire d'un cours de langue étrangère de 45H et crédité de 6 ECTS dans la maquette de tous les diplômes de licence, licence professionnelle et master pour la prochaine accréditation.

2. Une offre certifiante diversifiée et à forte dominante professionnelle

L'offre du Cnam dépend aujourd'hui de plusieurs systèmes d'accréditation (LMD, RNCP, CTI) et de labels (CGE, AMBA) et c'est très certainement en conservant ces « tutelles/référentiels » multiples que le Cnam garde sa capacité à définir sa politique en matière de formation en réactivité face aux besoins exprimés par le monde socio-économique. C'est aussi grâce à ses divers formats de certifications, que le Cnam assure la cohérence et la continuité de son offre qui sécurise les parcours des auditeurs. Le Cnam les aide à passer souplement d'un référentiel à l'autre (eg. (1) d'un certificat du Cnam Bac +1, à (2) un titre RNCP de niveau III, ou (3) une licence professionnelle ou (3) encore une 3ème année de licence, puis (4) en parcours d'ingénieur ou master). C'est ainsi que le Cnam assure sa mission de promotion supérieure du travail en s'inscrivant dans le cadre de la Formation tout au long de la vie (FTLV).

L'offre de certification du Cnam est à visée professionnelle (mobilité, reconversion ou insertion) notamment de par les caractéristiques de ses publics qui sont majoritairement des auditeurs déjà engagés dans la vie active et de par l'importance du recours aux intervenants professionnels en exercice et PAST dans les équipes pédagogiques. Via ses intervenants et ses publics, l'offre Cnam est continuellement en alerte et actualisée au plus près des besoins du monde du travail et de ses évolutions. L'ensemble des types de certifications proposées par le Cnam, à savoir les licences, masters, titres à finalité professionnelle RNCP, diplômes d'ingénieurs et certificats d'établissement répondent à ce schéma.

Néanmoins, cet appui fort et constant sur les réalités socio-économiques revêt des formes variées en terme de partenariats contractualisés ; si certaines formations sont clairement adossées à des branches professionnelles (comme dans le domaine de l'assurance ou dans les métiers de l'ingénierie) d'autres s'appuient davantage sur des échanges soutenus avec des associations professionnelles du secteur mais ne font pas toujours l'objet de partenariats en bonne et due forme. C'est effectivement sur cet aspect de formalisation des relations avec le monde socio-économique que l'établissement doit progresser.

Enfin, la mise en place des conseils de perfectionnement prévus en licence et master qui réunissent tant l'équipe pédagogique, les personnels de soutien administratif, que les auditeurs /usagers et les représentants du monde économique, en est encore à ses débuts. Si quelques formations ont institué de tels conseils, qu'ils réunissent régulièrement, d'autres formations s'appuient surtout sur des réunions annuelles des équipes pédagogiques au plan national. Recommandations et incitations ont été formulées, pour systématiser la mise en place des conseils de perfectionnement par formation ou par EPN pour la prochaine période d'accréditation

3. L'articulation entre l'offre de l'établissement public et sa mise en œuvre à Paris et dans les centres régionaux

L'organisation de l'offre de formation du Cnam repose sur la constitution d'un catalogue national de l'offre qui comprend plus de 500 parcours de formation (relevant des 5 référentiels cités ci-dessus). La grande majorité de ces parcours sont déployables, par principe, en région. Seules les licences professionnelles et les filières d'ingénieur en apprentissage en partenariat sont soumises pour leur déploiement sur un site particulier à des critères présentés dans des dossiers spécifiques (étude du besoin local et accord des universités du territoire dans le 1^{er} cas et accord des branches professionnelles et de la CTI dans le second cas).

Les centres régionaux peuvent ainsi venir piocher dans ce catalogue de l'offre de formation nationale pour décider de l'offre qui sera ouverte dans leur centre en réponse aux besoins spécifiques du territoire. Une organisation a été mise en place pour garantir l'homogénéité des conditions de déploiements : description des formations (en terme d'attendus, de prérequis, de publics, de compétences visées, de modules de formations à mettre en œuvre) dans un référentiel

national largement accessible. Ce référentiel est complété d'une application de gestion des agréments qui permet à chaque enseignant responsable national d'une unité d'enseignement et d'un parcours de formation de procéder à la vérification des compétences des intervenants (CV + pièces complémentaires) proposés en région, et de leur délivrer un agrément.

De plus, le pilotage national de notre offre certifiante fonctionne à un niveau de granularité large, il est opéré par les équipes pédagogiques nationales, composées d'enseignants chercheurs et de professeurs du Cnam, et par les 6 délégués interrégionaux (qui exercent une mission de responsabilité sur une zone territoriale) choisis parmi le corps enseignant. Ensemble, ils assurent le pilotage et le contrôle qualité pour l'ensemble des certifications mises en œuvre à l'échelle d'un centre en région ; par la participation aux recrutements, aux soutenances et aux jurys (les délégués interrégionaux ont ainsi établi en 2016 une note de règlement sur l'organisation des jurys locaux annexée au règlement intérieur de l'établissement). Ce dispositif de contrôle et de pilotage n'a pas toujours été bien mis en avant dans les dossiers HCERES remis par mention. Certains de ces dossiers se sont surtout focalisés sur le fonctionnement parisien de la formation, sans donner suffisamment de précisions sur la composition des équipes régionales et sur les relations qui les unissent.

4. L'approche compétences avec le découpage des certifications en blocs de compétences

L'originalité du Cnam est de proposer une offre de formation visant la professionnalisation durable, qui réponde aux enjeux socio-économiques et qui s'inscrive dans une perspective de certification. Cette offre est très largement fondée sur une vision métier et compétences. Une illustration en est les 32 titres RNCP et les 43 licences professionnelles du catalogue. Pour les licences et masters cette dimension est parfois moins mise en avant.

Suite à la loi de 2014 relative à la formation professionnelle, les équipes sont engagées dans la mise en œuvre d'une approche généralisée par activités et compétences, combinées au référentiel de chaque formation. Cela s'est traduit d'abord par la mise au point d'une méthodologie de travail synthétisant les divers textes et approches méthodologiques relatifs aux blocs de compétences, puis par la mise en place d'actions de sensibilisation et d'accompagnement des équipes enseignantes, ainsi que par la réalisation de supports (fiche RNCP des diplômes) décrivant l'offre certifiante sous forme de blocs de compétences et articulant compétences et contenu des formations.

Ces descriptifs, qui sont réalisés pour environ 45 % de notre offre de formation, ont permis de sensibiliser les enseignants aux acquis d'apprentissage et aux questions de l'évaluation, ils ont fluidifié le travail des acteurs de la VAE et rendu notre offre plus lisible pour les acteurs du monde socio-économique.

Suite à cette première phase, consacrée à la généralisation de l'approche compétences dans notre offre qui est en cours de finalisation, il nous reste à compléter le travail par une seconde phase, c'est-à-dire la question des compétences et de leur acquisition abordée du point de vue de l'individu.

Deux actions seront menées en parallèle à ce sujet : d'une part, la production systématique du supplément au diplôme pour chaque auditeur (déjà prévue dans notre logiciel de diplomation SISCOL) basée en large part sur ces référentiels de compétences, et d'autre part, la mise en place d'une solution de e-portfolio de compétences proposée à tous les auditeurs dans notre ENF (projet qui fait l'objet d'un AMI numérique e-portfolio, que nous avons remporté en 2017 et qui est en cours de développement).

S'il est essentiel à mes yeux que le Cnam conserve sa spécificité, loin de devenir une autre université de la région Ile de France, en particulier en raison de sa vocation nationale, s'il est majeur que le Cnam conserve sa place singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur français, il est tout autant essentiel à mes yeux que le Cnam puisse s'inscrire harmonieusement dans le cadre national des formations fixé par le ministère de l'enseignement supérieur et qu'il en respecte les règles.

C'est pourquoi, je m'engage à ce que les écarts à la norme qui ont été relevés soient corrigés et à ce que les recommandations formulées soient prises en compte au mieux dans les dossiers de projets d'accréditation que nous allons faire parvenir à l'HCERES prochainement pour la période 2019-2023.

Olivier FARON



5

le conservatoire national des arts et métiers 292 rue Saint-Martin 75141 Paris Cedex 03
tél 33 (0)1 40 27 23 06 administrateur.general@cnam.fr www.cnam.fr

Les réponses pour le champ Travail, management, droit et société

- **Licence Gestion**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence Sciences sociales**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Développement de projets de territoires**

La synthèse des remarques de votre retour nous invite ainsi à apporter les quatre précisions suivantes :

1. Dans le cadre des cours consacrés à "L'Europe des services publics", plusieurs séances sont dispensées en anglais par M. Franck Sottou afin de répondre au mieux à la dimension européenne de cette UE.
2. Le nombre d'heures d'enseignement effectuées par M. Maxime Schirrer dans le cadre de cette licence n'est pas de 192 heures comme indiqué par erreur de notre part (cela qui correspond à son temps total de service au Cnam) mais de 50 heures d'enseignement.
3. A notre connaissance, la totalité des auditeurs désirant poursuivre en Master après obtention de leur licence, l'effectuent en poursuivant parallèlement une activité professionnelle (soit celle qu'ils exerçaient déjà en licence, soit après avoir trouvé un nouvel emploi).
4. Enfin, dans le cadre du dossier de demande renouvellement de cette licence, nous prévoyons la mise en place d'un Conseil de perfectionnement associant enseignants et représentants des auditeurs. Celui-ci se réunira trois fois par an (en début d'année puis à la fin du premier et du second semestre).

- **Licence professionnelle Guide Conférencier**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Intervention Sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle**

Les changements proposés pour notre licence suite aux principaux points faibles soulevés lors du dossier d'auto-évaluation et pointés par le rapport Hceres sont les suivants :

- Le centre régional Cnam de Nantes prévoit d'ouvrir 4 unités d'enseignement du tronc commun en FOAD (formation ouverte et à distance), en modalité hybride (70% présentiel et 30% à distance dans un premier temps). Ce développement permettra de rendre la licence accessible à un public plus large sur le territoire. Il répond à une vraie demande en région pour des publics éloignés des centres de formation dans des localités mal desservies. Cette modalité d'enseignement s'adapte en outre aux nouveaux modes de travail plus discontinus et précaires et à domicile, qui exigent une flexibilité forte. La construction de ces UE en FOAD se fera en collaboration étroite avec les enseignants responsables du centre Cnam Paris. L'objectif est de les déployer également à Paris après une première année de test en région.
- La suppression du parcours type de formation insertion par la santé /prévention. Les partenariats développés avec les professionnels du champ de l'addiction (notamment la fédération addiction) n'ont pas permis de mobiliser suffisamment les réseaux professionnels et associatifs. La faiblesse des effectifs dans ce parcours type de formation fragilise le diplôme. Il nous paraît plus sain de resserrer la licence sur ses 2 parcours type de formation porteurs. En lien avec cette suppression, la passerelle avec le certificat de compétences addiction disparaît. Malgré cela, ce certificat addiction permet toujours aux élèves de valider 2 UE de la licence qui leur seront créditées s'ils décident ensuite de suivre la formation de licence.
- A partir de 2018-19, nous proposerons un stage à temps plein de février à fin juin avec quelques jours de regroupement chaque mois. L'organisation hachée des emplois du temps jusqu'à présent (2 à 3 jours de cours suivis de 2 à 3 jours de stage par semaine) paraissait pénalisante autant pour la formation que pour le stage, les élèves ne parvenant pas à s'impliquer pleinement dans les équipes et les projets menés. Cette modification des emplois du temps devrait permettre aux élèves de mieux s'intégrer sur leurs lieux de stage et de mieux profiter des apports de l'alternance cours/pratique. En outre, cela facilitera l'organisation logistique des élèves qui suivent leur stage en province, sur leurs lieux d'habitation et leur formation à Paris.
- Le nouveau certificat de compétences « Chargé de relation entreprise et médiation emploi », proposé au Cnam à partir de la rentrée 2018, intègre de façon obligatoire 2 UE de l'option insertion professionnelle. Cette création renforcera les effectifs de ces UE et multiplie les opportunités de passerelles pour les élèves : Elle développera possiblement les inscriptions dans la licence dans une logique de poursuite d'étude pour les diplômés du certificat. Elle représente une opportunité pour les élèves de la licence qui pourront obtenir ce nouveau certificat en validant seulement 2 UE supplémentaires.
- Le certificat de compétence Médiation culturelle imposera, à partir de la rentrée 2018, comme obligatoires les 4 UE de l'option insertion par la culture de notre licence (plutôt que 2 comme actuellement). Cela renforcera également les effectifs de l'option et multiplie de même les opportunités de passerelles : Elle développera possiblement les inscriptions dans la licence dans une logique de poursuite d'étude pour les diplômés du certificat. Elle représente une opportunité pour les élèves de la licence qui pourront obtenir ce nouveau certificat en validant seulement 2 UE supplémentaires.

- **Licence professionnelle Logistique et pilotage des flux**

Les analyses et recommandations HCERES, sont alignées sur notre auto-évaluation, la complètent sur de nombreux points, et vont nous servir de base pour l'évolution de la LP dans le cadre du processus de ré-accréditation.

On notera qu'il est recommandé de mettre l'accent sur la gestion de Projet, la conduite du changement, les compétences humaines inter et intra personnelles, notamment la capacité à travailler en équipes, à motiver ses collaborateurs, à savoir faire-faire. C'est bien l'orientation que nous suivons pour améliorer la cohérence de la LP avec les compétences visées.

Le changement de nom du parcours est évoqué et il est proposé "Pilotage de la chaîne logistique globale" ; l'option de supprimer le parcours pour ne garder que la Mention "Logistique et Pilotage des Flux" est également envisagée par l'équipe.

Il convient également de faire évoluer les UE "au choix" qui ne paraissent plus adaptées. La maquette projet sera recomposée et intégrera de nouvelles UE 'au choix' : certaines de Transport type Douane ou Achat ainsi que des UE comme 'Systèmes d'information d'entreprise/projet SI', 'Analyse données-reporting-Excel Avancé', 'Marketing Produit-services' (axée 'traduction des besoins clients en réalité produit et service'), 'Conduite du changement / Animation de projet'.

- D'une façon générale nous travaillons à faire évoluer les approches pédagogiques HTT pour avoir des cours plus interactifs, impliquant, moins 'prof qui parle tout seul le soir devant des auditeurs-consommateurs' voire en instillant de la 'pédagogie inversée', sachant que cela se pratique déjà bien plus en Martinique (cours de jour en alternance).

- **Licence professionnelle Logistique et transports internationaux**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Management et gestion des organisations**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Métiers de la médiation scientifique et technique**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Métiers de la santé : technologies**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Métiers de l'entrepreneuriat**

Voici des éléments de réponse pour chacun des 3 points évoqués :

- Contenu peu axé sur le processus de création ou de reprise d'une entreprise et donc débouchés faibles sur ces projets entrepreneuriaux spécifiques. « Le postulat de départ sur lequel nous nous sommes appuyés pour créer cette Licence entrepreneuriat s'appuie sur une implication de l'apprenant dans un projet entrepreneurial de création, de développement d'une activité au sein d'une structure existante ou de reprise d'une entreprise. Il a été justement relevé que les débouchés étaient, pour le moment, en faveur de la TPE. Eu égard aux risques encourus de la création pour un jeune apprenant non rompu aux multiples contraintes de la TPE, cette situation n'est pas étonnante. Elle prouve les capacités développées pour trouver un emploi et elle participe de la maturation entrepreneuriale de l'apprenant qui cherche une expérience avant de se risquer dans l'aventure de la création ou de la reprise. Le fait d'un non engagement immédiat dans un processus de création peut aussi être perçu comme un gage d'une certaine réflexion entrepreneuriale qui semble manquer aux jeunes créateurs qui dans 5 cas sur 10 enregistrent la disparition de leur entreprise avant la sixième année (source INSEE) et par là même leurs espoirs déçus, leurs économies et celles de leur famille ! »
- Innovation (au sens large) peu prise en compte dans les dynamiques entrepreneuriales Dans le cadre du renouvellement de cette LP nous allons intégrer formellement cette dimension en créant une unité d'enseignement dédiée qui prendra en compte les différents outils proposés jusqu'alors en option :
 - o § Hackathon : les auditeurs suivent un Hackathon d'une journée qui permet d'imaginer et inventer en quelques heures des produits ou services innovants pour faire face aux défis de demain. Pour se faire, ils rentrent en petits groupes dans des workshop (techniques de créativité, business model canvas, donner vie à l'idée). Ce Hackathon est nommé Cnamathon.
 - o Design Thinking : les auditeurs conçoivent en une journée un prototype testable pour enrichir la solution (Immersion, Ideation, Decide, Prototype, Test).
 - o Créa'Lab : Utilisation d'un laboratoire de créativité pour concevoir des produits ou des services en réalité virtuelle ou en impression 3D
 - o Jeu de rôle : les utilisateurs font un jeu de rôle nommé RPGCnam qui leur permet d'appréhender les différentes facettes d'une entreprise.
 - o Jeune Entrepreneur et Développeur d'Innovation : les auditeurs suivent un parcours de formation en ligne (SPOC (Single Private Online cours)) suivi d'ateliers physiques avec un enseignant pour réfléchir à leur devenir professionnel. Ils remplissent des tests psychométriques pour appréhender leur carte de personnalité, de motivation et de compétences pour leur avenir.
- Equipe pédagogique reposant principalement sur des consultants « Il est effectivement mentionné le statut de consultant qui correspond avant tout à des professionnels que le Cnam sollicite pour effectuer certains enseignements. Leur présence est variable selon les sites de déploiement plus ou moins pourvu en ressources académiques de type universitaires. Il est prévu de porter une attention toute particulière sur ce point.

- **Licence professionnelle Métiers de l'information : archives, médiation, patrimoine**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Métiers de l'information : veille et gestion des ressources documentaires**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Licence professionnelle Métiers du décisionnel et de la statistique**

Veuillez trouver ci-après les réponses que nous apportons aux points faibles que vous avez identifiés.

1. « Toutefois, il manque un dispositif d'aide à la réussite, ce dont l'équipe pédagogique est consciente et la dimension ouverture internationale n'est abordée qu'à travers une référence à la politique générale du CNAM en la matière. ».
A l'avenir, la licence professionnelle va s'appuyer sur le CRAP (centre de ressources et d'appui pédagogique) du CNAM afin d'aider les auditeurs ayant des difficultés. Ce centre est constitué d'une équipe d'enseignants pluridisciplinaires proposant de cours de soutien ou de mise à niveau en français, expression écrite ou orale, mathématiques. Ce centre sera présenté dès le début de la formation et les étudiants n'ayant pas eu un bac général seront fortement incités à prendre contact.
Nous avons déjà eu des auditeurs habitant l'étranger (Suisse, Luxembourg) qui suivaient la formation à distance. Les CNAM régionaux frontaliers faisant le relai pour les inscriptions administratives.
2. « Les non-diplômés trouvent aussi des emplois avec un bon niveau de salaire. »
Les enquêtes sur les salaires portent exclusivement sur les diplômés. En revanche l'étude à partir des profils linkedin porte sur l'ensemble des inscrits.
3. « Difficultés pour associer les étudiants aux conseils de perfectionnement en raison de leurs contraintes professionnelles. »
Nos étudiants travaillant en journée ne peuvent se déplacer pour des conseils de perfectionnement. Toutefois en prenant en compte votre remarque, nous avons décidé d'associer les auditeurs via une enquête en ligne portant sur le perfectionnement de la formation.
4. « Manque de soutien aux étudiants qui n'ont pas les connaissances générales nécessaires au suivi des cours théoriques, en particulier les titulaires de bacs professionnels et de brevet de technicien supérieur (BTS). »
Nous avons pris en compte la remarque et nous invitons l'évaluateur à la réponse du point 1.
5. « Départ en cours de formation des étudiants qui ont trouvé un emploi. »
Le dossier qui vous a été remis ne le mentionne pas, mais nous pratiquons une politique de relance sur les 2 ou 3 dernières années pour les auditeurs ayant abandonné leur cursus et pour lesquels il ne manque que quelques ue. Nous pratiquons également une politique de vae pour les auditeurs qui auraient acquis professionnellement les ue manquantes.
6. « Toutefois, on peut se demander si cette formation a les moyens de son élargissement quand on sait que deux professeurs du CNAM et un maître de conférences sont partis en retraite sans être remplacés. »
Le recrutement d'un professeur du cnam en marketing a eu lieu. Il devrait entrer en fonction en septembre 2018. Le recrutement de l'autre professeur du cnam en vente, e-commerce est en cours. Le recrutement du maître de conférences a été repoussé à l'arrivée effective des deux professeurs du CNAM.
D'autre part, les deux nouveaux parcours sont sous la responsabilité d'un maître de conférences en géographie (Maxime Schirrer) pour le parcours Etudes territoriales et d'une professeure des universités en RH (Cécile Dejoux) pour le parcours Data RH.
7. « La réussite de cette mention la rend par ailleurs de plus en plus difficile à proposer à des étudiants de faible niveau de culture générale et technique alors qu'initialement elle visait un public en promotion interne. Il est souhaitable qu'un véritable outil de lutte contre l'échec soit mis en place. »
Nous avons pris en compte cette remarque et nous invitons l'évaluateur à se reporter aux points 1.
8. « Enfin, il serait souhaitable d'inciter ceux qui ont abandonné la formation pour occuper un emploi à terminer tout de même leur cursus. Si les non-diplômés trouvent aussi facilement du travail que les diplômés, le diplôme risque de se dévaloriser. »
Nous vous remercions pour cette remarque et nous invitons le relecteur à la réponse du point 1.

- **Licence professionnelle Métiers du tourisme et des loisirs**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master criminologie**

1. L'équipe de direction du Master tient à remercier les évaluateurs du HCERES pour leurs remarques et l'appréciation très positive portée sur les finalités du diplôme.
2. En réponse à ce qui a été relevé sur la base de documents normalisés, nous pouvons préciser les points suivants :
 - Des enseignements de psychologie et de psychiatrie sont bien prodigués dans les CRM 201 (Docteur Mathieu LACAMBRE, CHU de Montpellier, référent unité pénitentiaire de Villeneuve les Maguelone USMAV), CRM 203 (Professeur des Universités Loick VILLERBU, Psychopathologie Rennes 2, Robert CARIO, Professeur Émérite, Victimologie Pau, et dans le CRM 2011 Criminologique).
 - Si les métiers spécifiques à la criminologie sont clairement identifiés de manière autonome dans la plupart des pays européens et le reste du monde, cette situation n'est pas encore établie en France et les auditeurs passent par des concours (policiers, magistrats, avocats, enquêteurs privés, ...) incluant cette dimension.
 - Eu égard à la nature du CNAM et au caractère exceptionnel du statut étudiant, la quasi-totalité des auditeurs dispose déjà d'une insertion professionnelle avec un objectif d'amélioration de connaissance ou de statut, ce qui nous permet, en prenant en compte les données classifiées pour certains recrutés issus de services spécialisés de l'Etat, d'indiquer un taux d'emploi supérieur à 90 % depuis 2014. Un suivi des diplômés est effectué avec l'association des anciens du Master.
 - Lors de la création du Master, il n'existait pas de formation identifiée de Master en criminologie en France. A ce jour le ministère en compte au moins 10 (Poitiers, Reims, Nantes, Rennes 1 et 2, Bordeaux, Paris 2) dont la plupart sont orientés droit pénal ou Psycho Socio. La spécificité du Master CNAM est d'être orienté vers la professionnalisation des acteurs du secteur, notamment en tant que tête de file du réseau national « terrorisme/antiterrorisme, radicalisation/déradicalisation, sortie de la violence » mis en place avec la FMSH.
 - Les conventions de partenariat avec la FMSH, George Mason University, MGIMO Moscou, l'ENA sont disponibles à l'administration générale du CNAM qui en est le signataire et le dépositaire. Une convention est en cours de discussion avec l'Ecole Polytechnique ou l'Ordre des Experts Comptables. D'autres Conventions sont signées avec des services de l'Etat mais classifiées.
 - Le CNAM ne proposait pas d'enseignement spécifique en langue anglaise mais un BULATS qui en validait la bonne connaissance et la pratique, dispositif commun à tous les masters du CNAM. A partir de 2019-2020, nous ouvrons un

programme de coaching spécialisé en langue anglaise pour l'ensemble des auditeurs du Master, conformément à une décision prise début 2018 par le CNAM.

- Onze enseignants-chercheurs du Master Criminologie sont des personnels permanents du CNAM. Il s'agit des Professeurs Bauer, Baumard, Bera, Cappelletti, Durance, Reigné, Rival, Legrand et des MCF Février (HDR) et Settout. Le CNAM a assuré le recrutement d'un MCF en 2016/2017 et un autre est en cours (mai 2018), ce qui portera à 12 enseignants chercheurs l'équipe « établissement » du Master.
- Le volume horaire de formation assuré par l'équipe des Professeurs et MCF du Cnam représente 456 heures sur un volume total de 873 heures sur 2 ans (soit **59,4%** en volume global).
- Le Master Criminologie s'appuie également sur la participation de 9 Collègues universitaires (Professeur des Universités, MCF) issus d'établissements nationaux : Paris II, Paris VIII, Pau, Rennes, Nice) avec les Professeurs Ghica-Lemarchand, Legueut, De Saint Victor, Sire, Cario (Emérite), Villerbu, et des MCF Debove, Haut (ret.) et Miras (CHU) réalisant un volume horaire total de 102 heures (soit **11,6%** du volume total).
- Au total, les enseignants-chercheurs universitaires (PU, PRCM, MCF HDR) établissement et hors établissement, représentent **71%** du volume horaire total de formation du Master.
- L'importance des enseignements appliqués (et les conditions strictes de classification de certains enseignements) explique le recours aux meilleurs spécialistes des sujets, pour la plupart issus des administrations et services d'Etat concernés. Le volume horaire total réalisé par les 48 professionnels et experts (Ministères, Industrie) représente 252 heures (soit **29% du volume horaire total** du Master).
- Il est mentionné dans le rapport de l'HCERES que le nombre d'intervenants professionnels vacataires est important. Nous avons 48 professionnels sur un corps professoral total de 68 enseignants, ce qui représente 70% du nombre d'intervenants, mais uniquement **29%** du volume horaire enseigné (cf. supra, points 9, 10 et 11). Ce nombre reflète la très forte professionnalisation de notre Master, conçu en coopération avec les administrations régaliennes (Intérieur, Défense, Justice) et les écoles nationales conventionnées (Ecole de Guerre, EOGN). Ces experts assument des fonctions de direction centrale de services (Renseignement, Police, Armées, Justice) ou des fonctions d'expertise rares (médecine légale, investigation scientifique). Le format de ces interventions est souvent celui de conférenciers assurant des points d'expertise courts (3 à 6 heures), ce qui explique l'impression de fort volume (70 intervenants – cf. tableau de répartition en volumes et qualifications).
- Ainsi, l'apport extérieur est certes conséquent mais aussi parfaitement cohérent et construit dans une logique de professionnalisation et d'accès à l'emploi. Dans le détail, 9 Professeurs des Universités et Maîtres de conférences HDR, issus d'établissements universitaires externes (Paris II, Paris VIII, Rennes, Pau) enseignent dans le Master, comprenant au total 20 Professeurs des Universités, MCF, et Professeurs du Cnam, assurant la direction des séminaires (UE). En volume, le taux d'enseignements réalisés par des enseignants-chercheurs, PU, PRCM et MCF HDR, est supérieur à 70%.
- L'enquête sur l'origine des étudiants de M1 et M2, réalisée chaque année, est fournie en annexe de cette note de réponse.
- Il en est de même pour le suivi professionnel sous réserves des obligations de confidentialité indiquées plus haut.
- Des étudiant(e)s de M1 et M2 ont été élus par leurs pairs pour siéger au Conseil de perfectionnement du Master (hors jury).
- Enfin, l'équipe du Master renvoie aux 2 annexes suivantes fournies avec le dossier initial.

Procès Verbal du Conseil de Perfectionnement du Master 2 Sciences Criminelles Mention Criminologie 2015-2016
Délibération du 21 septembre 2016

NOM	Prenom	Date de naissance	CRM 201 Alain BAUER	CRM 207 Christian VALLAT	CRM 208 Jacques de SAINT-COPPELLE VICTOR	CRM 209 Janinet COPPELLE	CRM 210 Philippe BACHARD	CRM 211 Henri GONZALEZ	CRM 212 Chérie GONZALEZ	CRM 213 Xavier BOUHA	Note Mémoire	GENE2 BOJATS ANGLAS	ENSP	EOGN	EDG	Moyenne	Avis du Jury du 06/07/2016	Avis du Jury du 21/09/2016	
1	ALJAHARI	13/12/1982			15	15	15	14	14	14	14		15,5	14	15,5	14,62	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
2	ALCHELLI	20/01/1986			15	15	15	14	14	14	15		15	14	15	14,62	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
3	ALNUAMI	19/10/1986			15	15	15	14	14	14	13		15,5	14	18	14,81	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
4	ALNUAMI	05/01/1986			15	15	15	14	14	14	14		16,5	13,5	13	14,37	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
5	ALSHAWSI	24/06/1986			12	12,5	12,5	14	14	14	18		17	19	15	15,18	Admise mention Bien	Admise mention Bien	
6	BAILLY	28/11/1949		10	11	12	13,5	11,25	11	13	13	YES				11,8	Ajourné CRM 207 - CRM 212 note le session CRM 207 : 5 note le session CRM 212 : 8	Admis	
7	BARUCH	08/01/1993		10	10	12	13	18	15	16	15	niveau 5				13,62	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
8	BON	28/09/1992		13,5	15	16	13,5	18,25	15	15	11	niveau 3				14,65	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
9	BRICOUJEX	09/10/1970		11,5	15	10	15	16,5	11	14	16	niveau 2				13,62	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
10	CALVET	03/02/1981	15				14,5		11	13	13			15	10	10,5	12,72	Admis	Admis
11	CHABANNES	18/09/1969		11	10	10	14	12,5	14	12	14	niveau 2				12,1	Ajourné Soutenance de Mémoire en Sept. 2016	Admis	
12	DAUHI	12/06/1963	13				15		10	13	14			12,5	10,5	13,2	12,63	Admis	Admis
13	DUPRE	13/01/1991		10	10	10	12,5	14,5	13	15	16	niveau 4				12,6	Ajourné CRM 207 note le session : 5,8	Admis	
14	GONDEAU	05/05/1990		10	12	12	15	14	15,5	10	14	niveau 4				12,81	Ajourné CRM 208 note le session : 7	Admise	
15	GUEYE	Abdoulaye		15	14	10,5	13	17	13	14	14	niveau 4				13,81	Soutenance de Mémoire en Sept. 2016	Admise mention Assez Bien	
16	JEAN-JAQUES	Alex		11	12	11,5	14	11	11	13	11					11,8	Ajourné CRM 207 - note le session : 6,5	Admis	
17	JUNQUA	Christophe		14			14,5		13,5	12	16			15	10	10,2	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
18	LACAME	Kirine		13			14,5		10	14	15			13	11,5	10	12,62	Admise	Admise
19	LEOUTRE	Pierre-Marie		11,5	12	16,5	14	18	13	15	15	niveau 4				14,37	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
20	LOTHE	Gabriel		16			14,5		10	15	18			17	15	10	14,43	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien
21	MAHAMAT	Abakar Brahim		13			15		10	14	13			12,5	12,5	12	12,72	Admis	Admis
22	MOLINI	Julien		11	14	13	12,5	16,5	13	12	13	niveau 4				13,12	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
23	MOUCHOUX	Ronan		10	11	13	14	16	10	11	16	niveau 4				12,6	Ajourné CRM 208 note le session : 6	Admis	
24	NAZI COELHO	Daniel		12,5	13	11	13	17	10	13	18	niveau 4				13,4	Ajourné Soutenance de Mémoire en Sept. 2016	Admise mention Assez Bien	
25	NDIAYE	Chick Oumar		13			15		10	14	16			12	11	15,2	14,46	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien
26	NDZE	Justine Nathalie		10	14	13	13	16,5	12	13	18	niveau 2				13,68	Ajourné Soutenance de Mémoire en Sept. 2016	Admise mention Assez Bien	
27	PASQUER	Claire		11	11	13	15	15,5	15	14	15	niveau 2				13,68	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
28	POPOVIC	Mirjana		1	4	8	12,5	7	0	11	Absente	niveau 2				Redouble	Ajourné Soutenance de Mémoire en Sept. 2016 et CRM 207-CRM 208-CRM 209-CRM 211-CRM 212 -	Ajourné - Non admis	
29	ROLAND	Emilie		13	13	11	15	12	13	11	18					13,25	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
30	ROUGH	Lucie		13,6	14	12	13,5	17,5	13	10	11					13	Admise mention Assez Bien	Admise mention Assez Bien	
31	SCHWARZ	Sandraine		14	15	12	15	16	14,5	14	19	dépense VS d'anglais				14,93	Admise mention Bien	Admise mention Bien	
32	VALLS	Ugo		10	10	14,5	13,5	16	13,5	13	13	niveau 2				12,9	Ajourné Soutenance de Mémoire en Sept. 2016	Admis	

Fait le 17 septembre 2016
Alain BAUER
Président du CNAM
Directeur de la Chaire de
Criminologie

- **Master Entrepreneuriat et management de projet**

Pour une meilleure compréhension de ce qui suit, il semble nécessaire de rappeler que le parcours MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJET est un master à visée professionnelle. Le parcours est décliné en deux « programmes » de mise en œuvre indépendants qui s'adressent à des publics différents.

Le programme **HTT (hors temps de travail)**, dont les cours sont dispensés en français hors temps de travail (HTT), en soirée et le samedi, s'adresse à un public de professionnels expérimentés justifiant d'au moins deux années d'expérience professionnelle à l'entrée en M2. Pour la plupart, les auditeurs de ce programme sont en poste. Pour ces personnes, la finalité du Master est purement professionnelle. Il n'y a aucun cas recensé de diplômé de ce programme qui a poursuivi vers la recherche et le doctorat. Inversement, plusieurs doctorants (ou docteurs) ont suivi cette déclinaison du master.

Le programme **PT (plein temps)**, dont les cours sont dispensés en anglais, s'adresse à public d'auditeurs en formation assimilée initiale. Le public du master est essentiellement composé de ressortissants de pays étrangers. Pour la plupart, les auditeurs valident le M1 dans leur pays d'origine et viennent en France pour étudier et valider le M2. Certains auditeurs valident les 2 ans de formation au Cnam. Les enseignements sont dispensés en journée. De ce fait, les auditeurs ne sont pas dans l'emploi ou sont en disponibilité pour poursuivre la formation en journée. Il y a quelques doctorants et docteurs qui ont suivi le master dans cette déclinaison.

Nous répondons aux observations de l'évaluation et présentons les améliorations pour remédier aux faiblesses du parcours.

Décalage entre l'intitulé du diplôme et la réalité d'un master généraliste en management La finalité du master est claire : permettre à des professionnels d'occuper un poste de manager. Cet énoncé ne préjuge pas du type de poste qu'occuperont les diplômés : responsable d'entité opérationnelle, direction de projet, direction de business unit, ou autre.

Les compétences nécessaires à l'exercice du métier de manager sont étendues. Le parcours permet d'acquérir le socle de compétences du manager : gestion financière, management d'équipes, stratégie, marketing, projet, qualité, système d'information, droit, etc.

Les déclinaisons ne sont pas uniquement centrées sur la gestion de projet. La gestion de projet fait partie des compétences que tout manager doit posséder. S'il dirige des projets, le diplômé du master aura acquis les compétences nécessaires pour les mener à bien. S'il exerce d'autres responsabilités, le diplômé du master sera, tôt ou tard, au contact de projets. Ses compétences en gestion de projet lui permettront de mieux collaborer avec les chefs de projets.

Cela dit, les déclinaisons du master permettent aux auditeurs d'obtenir les outils nécessaires à la gestion de projet.

A l'occasion de la présente campagne de renouvellement de l'accréditation, la maquette évolue pour accorder plus de place :

- Aux outils logiciels de planification de projet,
- À l'agilité dans les projets (développement de ce qui est déjà traité dans l'US1718),
- À l'agilité dans le management,
- À la gestion des équipes réparties.

Suivi défaillant des étudiants en formation continue

Cette observation concerne le programme en français. Pour bien comprendre la situation observée, il est utile de rappeler ce qui suit :

- Depuis la rentrée d'octobre 2017, le recrutement s'effectue à l'entrée en M1. Auparavant, il s'effectuait à l'entrée en M2. C'est donc des auditeurs recrutés à l'entrée en M2 qu'il sera question.
- Les auditeurs suivent les enseignements hors temps de travail, deux ou trois soirs par semaine et le samedi matin.
- Grâce à une information précise des candidats (lors de réunions publiques d'information et lors de l'entretien individuel de recrutement), le nombre d'inscrits qui abandonnent le parcours M2 avant d'avoir validé toutes les UE théoriques est quasiment nul. D'une part, nous réussissons à recruter des personnes motivées, d'autre part, le fait de retrouver ses camarades de promotion plusieurs fois par semaine soutient les motivations parfois vacillantes.
- En revanche, lorsque les auditeurs ont validé les UE théoriques, ils n'ont plus de raison de venir au Cnam. C'est à ce moment que certains abandonnent et diffèrent la soutenance de leur mémoire. Les causes sont multiples : activité professionnelle prenante, expatriation pour raison professionnelle, événement personnel (naissance, maladie), démotivation ...
- Parmi les auditeurs qui n'ont pas présenté le mémoire, un nombre grandissant revient vers nous plusieurs années après pour terminer le parcours.

Ces éléments expliquent la situation observée.

Dès lors, comment faire en sorte que tout auditeur du master présente et soutienne le mémoire ? D'une manière générale, nous estimons que c'est à l'auditeur, professionnel expérimenté, de faire preuve de détermination et de persévérance pour obtenir le diplôme. Nous lui fournissons un cadre contenant, il en fait l'usage qu'il juge le mieux adapté à son contexte personnel et professionnel. Au début de la seconde année du M2¹, chaque auditeur est invité à proposer un sujet de mémoire au responsable pédagogique du programme. Les auditeurs qui ne proposent pas de sujet sont régulièrement relancés par le responsable pédagogique. Chaque sujet est analysé par le responsable pédagogique qui dialogue avec l'auditeur. Après validation, un tuteur est attribué à l'auditeur. Certains auditeurs ne sollicitent pas leur tuteur et/ou commencent à travailler avec lui puis cessent de le solliciter, pour les raisons évoquées précédemment. Jusqu'à présent, la doctrine est de laisser à l'auditeur le soin de solliciter son tuteur. Aucune action n'est entreprise à l'intention des auditeurs qui ne se manifestent pas à leur tuteur. Depuis trois ans, pour éviter que des mémoires de piètre qualité soient déposés en vue de la soutenance orale, nous demandons l'accord du tuteur pour le dépôt du mémoire. Dans le dossier unique d'évaluation (Matrice SWOT), nous avons indiqué notre intention de mettre en place un suivi plus efficace des auditeurs. De ce qui précède, il apparaît que le rôle des tuteurs est déterminant.

Actuellement, nous mettons en place les actions suivantes :

- En début de M2, alerter les auditeurs sur les risques d'abandon dans cette phase critique du parcours,

¹ Dans la mesure où les enseignements sont dispensés HTT, le programme de M2 se déroule sur 4 semestres universitaires

- Fixer un échéancier contraignant : date limite de dépôt/validation du sujet, délai pour produire au tuteur les différents livrables : problématique finalisée, plan du mémoire, etc.
- Auprès des tuteurs, assurer un suivi de l'évolution du mémoire et intervenir auprès des auditeurs qui prendraient du retard sur leur plan de marche.

L'écart s'est réduit fortement grâce à nos efforts et un suivi personnalisé des auditeurs.

Ecart élevé entre les inscrits et les diplômés

L'évaluation HCERES pointe un écart important entre les inscrits et les diplômés. Pour la déclinaison HTT, l'écart entre les inscrits et les diplômés est toujours faible, certains auditeurs ont différé leur soutenance de mémoire après un an, le temps de trouver un travail qui soit en équation avec leurs nouvelles compétences. Comme il a été expliqué au paragraphe précédent, l'écart constaté est dû aux abandons temporaires ou définitifs. Le délai entre la date d'entrée en M2 et la validation du mémoire, prérequis pour la diplomation, est de deux ans, au moins. La plupart des auditeurs sont diplômés trois ans après leur entrée dans le cursus M2. Précisons que le règlement du programme stipule que l'auditeur dispose de 3 ans pour terminer le M2, à partir de son inscription. Passé ce délai, il doit acquitter des frais de réinscription. D'autre part, l'évaluation HCERES pointe un cas particulier : le grand nombre de diplômés en 2012.

« *Le suivi des effectifs n'est pas clair : le dossier annonce entre 25 et 30 étudiants (effectif stable chaque année) alors que le nombre de diplômés varie de 29 en 2012 à 10 en 2016 en passant par 64 en 2012.* » Cet écart correspond au recrutement d'un nombre exceptionnel d'auditeurs en 2010 (une soixantaine). Pour l'occasion, nous avons créé une promotion « décalée » qui avait commencé en janvier 2011. Cette situation ne s'est pas reproduite.

Pilotage assuré par des professionnels

Nous aurions tendance à considérer que le pilotage assuré par des professionnels peut constituer un avantage dans la mesure où nos auditeurs sont eux aussi des professionnels.

Les deux responsables pédagogiques (P. Couteaud et O. Ternon) sont PAST (professeur associé à temps partiel). Cela signifie qu'ils ont une activité régulière en dehors du Cnam. Pour autant, l'un comme l'autre consacre chaque semaine beaucoup de temps au pilotage de leur programme, en lien avec le personnel administratif et, en lien étroit avec le Professeur titulaire Th. Durand, responsable national du parcours. A noter que déclinaisons du master sont pilotées depuis 7 ans par le même responsable pédagogique, de statut PAST. Il nous semble que cette stabilité compense le « point faible » attaché à son état de professionnel.

Place trop faible de l'entrepreneuriat et de ses enseignements

L'intitulé de la formation dans la dernière campagne de ré accréditation était Management de Projet et d'Affaires. Il n'y avait pas d'enseignement sur l'entrepreneuriat initialement. C'est pourquoi le programme ne propose pas d'enseignement sur l'entrepreneuriat. Le programme TP en propose un, en option. Pour le programme en français HTT la question s'était posée lors de la dernière campagne de ré accréditation. Si l'entrepreneuriat n'avait alors pas été inclus dans la maquette c'est parce que le Cnam propose des parcours dédiés à l'entrepreneuriat. (par exemple, le Master Droit, économie gestion mention Management de l'innovation Parcours Entrepreneurial innovant ?)

Analyse des perspectives et recommandations

Harmonisation des intitulés de masters avec la mention

Pour la période future, nous choisirons une mention de master plus proche de l'intention, des objectifs du master (en cours de détermination).

Ancrage recherche

Comme indiqué précédemment, les diplômés du master ne montrent pas d'intérêt pour le doctorat. Cela tient à ce qu'ils sont déjà en poste et que le master correspond au niveau de diplôme dont ils ont besoin pour progresser. Toutefois, en concertation avec les programmes de l'EPN Stratégies auxquels l'HCERES a fait la même observation, nous mettrons en place une information des auditeurs de M2 sur les possibilités de poursuivre vers le Doctorat.

Actions en entrepreneuriat du Cnam

Déclinaison HTT : suite à la remarque de l'HCERES, nous réfléchissons sur la meilleure manière d'intégrer l'entrepreneuriat dans le parcours. Déclinaison TP: Nous pouvons offrir l'option Entrepreneuriat aux auditeurs qui le souhaitent, par exemple pour créer une start-up après leur cursus, ou après quelques années d'expérience professionnelle.

- **Master Ergonomie**

L'ensemble de l'équipe pédagogique en charge du master mention ergonomie du Cnam tient tout d'abord à remercier les experts pour le temps consacré à l'évaluation du dossier et pour la qualité de leurs remarques. Cette équipe souhaite néanmoins apporter quelques précisions à certaines d'entre elles.

- Il est demandé de préciser la spécificité des deux parcours : le parcours recherche du master (tronc commun master 1 et master 2 hormis ERG 245 et UA 2116) a été plébiscitée par des collègues enseignant.e.s chercheur.e.s ou chercheur.e.s en ergonomie n'ayant pas le flux d'étudiants, ni les moyens humains de créer ce parcours. Il draine donc un public national et international, ce qui justifie l'organisation choisie. Il est coordonné par un comité inter-institutionnel piloté par le responsable de parcours, ce qui assure le rayonnement national de ce parcours et lui confère un statut central dans la formation à la recherche en ergonomie. Quatre semaines d'enseignement sont prévues d'octobre à décembre, puis des séminaires de suivi des travaux de recherche mensuels sont organisés à Paris de janvier à juin.
- Concernant la place de la recherche dans les enseignements, dans la maquette évaluée la recherche est présente dans l'UE ERG 255 dans laquelle les auditeur.trice.s sont invité.e.s à produire un mémoire d'analyse bibliographique sur un thème choisi par eux et participe à un séminaire de plusieurs demi-journées sur un thème défini annuellement. Une bibliographie doit également être mobilisée dans les mémoires professionnels. Dans la plupart des enseignements, les auditeur.trice.s doivent travailler des textes scientifiques. Néanmoins, pour la prochaine maquette, les modalités de formation par la recherche seront renforcées pour au travers de la création d'une UE spécifique en master 1 (L'UE ERG 156 " *Produire des connaissances en ergonomie et en rendre compte - 1 : Sensibilisation à la recherche en ergonomie*" (4 ECTS) dont l'objectif est de travailler les textes fondateurs de la discipline ainsi que les thématiques de

recherche actuelles en ergonomie telle qu'elles sont travaillées notamment par les enseignant.e.s-chercheur.e.s en ergonomie associé.e.s au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement.)

- Concernant la prise en compte des évolutions du métier d'ergonome en lien avec les nouvelles technologies et les processus de conduite du changement. Un projet de création d'une nouvelle UE est porté dans le cadre de la future maquette (ERG 227 : Innover, Concevoir des services, développer des usages). Concernant la conduite du changement, cette dimension était déjà présente dans les enseignements dans le cadre des UE de conduites de projets (12 ECTS) (ERG 220 ergonomie et conception : modèles et outils pour l'action ; et ERG 225 ergonomie et conception : dynamiques de projets). Celles-ci sont maintenues et renforcées par la nouvelle UE ERG 227 ainsi que la refonte d'une autre UE (ERG 210 : ergonomie cognitive et organisationnelle devenant ERG 215 Intervenir en ergonomie)
- Concernant les modalités de maintien de la cohérence nationale des formations. Il s'agit d'une question transverse à tous les cursus déployés au Cnam. L'équipe de soutien nationale est réunie une journée à Paris deux fois par an, et ceci depuis plus de 25 ans. Ces réunions permettent à la fois d'harmoniser la formation au plan national et de discuter des perspectives d'évolution de la formation, en lien avec les demandes régionales adressées à la discipline. Un membre de l'équipe enseignante parisienne est systématiquement présent lors des soutenances en région. En chaque début d'année, les enseignants-chercheurs responsables adressent les modifications de contenu ou d'examen au CCR qui sont tenus de respecter le programme et les modalités d'examen. Par ailleurs, le responsable de mention agréé tous les enseignants dispensant des cours dans les Centre Cnam en Région, sur la base d'un examen attentif de leur curriculum vitae. Au niveau local, l'équipe parisienne se réunit une fois par mois pour traiter des questions pédagogiques.
- Concernant l'absence d'enseignement de langue. La maquette du master évaluée respectait les recommandations de la Direction Nationale des Formations du Cnam qui à l'époque de la constitution de cette maquette a recommandé d'inscrire l'obtention d'un niveau de langue (B2) attesté par un test (le Cnam à l'époque ne disposait pas d'enseignement de langues étrangères). Le master d'ergonomie du Cnam a été le premier master à proposer une validation d'un niveau de langue, quelle que soit cette langue (y compris langue des signes et braille).
- Concernant la place des UE hors-ergonomie (18 ECTS), il s'agit d'un choix pédagogique : la pratique de l'ergonomie ne peut se penser sans une ouverture vers d'autres disciplines, notamment en sciences du travail. Par ailleurs, ceci permet aux auditeur.trice.s détenant un bac+4 et bac+5 de valoriser via VES une partie de leurs niveaux d'études. Enfin, ceci permet de mutualiser les UE de certains cursus tel que mis en avant dans la politique de l'établissement.
- Concernant les modalités de réalisation des stages, deux stages sont inclus dans le cursus : un en master 1 dans le cadre de l'UA 2114 ; un en master 2 dans le cadre de l'UA 2116 et de l'UA 2117 en fonction des parcours. En préambule, notons que le terme de "stage" est relativement impropre pour qualifier les travaux de terrain demandés (analyse du travail et intervention ergonomiques). En master 2 par exemple, il est demandé aux auditeur.trice.s de répondre à une demande ou de s'inscrire dans un projet stratégique du lieu du "stage" et d'élaborer une démarche d'action spécifique. Il ne s'agit donc pas de réaliser une tâche bien définie sous la supervision d'un tuteur ou d'une tutrice d'entreprise, comme c'est souvent le cas dans le cadre d'un stage "classique". Différentes modalités de réalisation des stages/travaux de terrain sont possibles (en continue dans une entreprise ; en journées bloquées ; en alternance) selon la situation professionnelle des auditeur.trice.s (activité professionnelle ; CID, contrats d'apprentissage ou de professionnalisation). Pour le master 1, le stage/travail de terrain consiste à mener dans une entreprise ou institution une analyse du travail, en mobilisant les outils et méthodes de l'Analyse Ergonomique du Travail. Il est attendu une présence minimale sur le terrain d'environ 50 heures, un travail d'analyse des données et de formalisation est réalisé en sus. La réalisation de cette analyse du travail est binôme est possible et valorisée pédagogiquement pour permettre les échanges collaboratifs entre les auditeur.trice.s Le suivi et l'encadrement est réalisé dans le cadre de présentations collectives réparties dans le semestre (4 séances de suivi de 3h30 au Centre Cnam Paris) et de tutorat individuel (2 séances de 3h30 au Centre Cnam Paris). Le travail de terrain est évalué au travers d'une soutenance orale devant l'équipe enseignante et du rendu d'un écrit. Pour le master 2 professionnel, le stage/travail de terrain consiste à intervenir et à conduire, en situation quasi-professionnelle, une intervention ergonomique sur la base d'une demande ou d'un projet concret de transformation ou de conception des situations de travail. Il est demandé aux auditeur.trice.s de répondre à une demande ou de s'inscrire dans un projet stratégique du lieu du "stage" et d'élaborer une démarche d'action spécifique et d'élaborer une démarche en capacité d'organiser la participation des différentes parties prenantes du lieu de "stage". Sur cette base, les auditeurs et auditrices conduisent une intervention ergonomique en situation de travail qui s'étale sur l'année universitaire (de septembre/octobre à juin/septembre suivant les situations des auditeurs et auditrices). Cette intervention se décline en trois grandes phases : une première phase d'analyse stratégique de la demande et de construction sociale de l'intervention ; une phase de problématisation, d'analyse systématique et d'élaboration de diagnostics opérants ; une phase d'élaboration et de conduite des transformations/conception. Sur le lieu du "stage", l'ensemble des phases est supervisé par un groupe de pilotage et l'ensemble des travaux est réalisé en groupes de travail choisis et organisés selon les états d'avancement de l'intervention. Ils/elles sont en autonomie sur le terrain et n'ont pas obligatoirement de tutorat en entreprise. L'encadrement des interventions est assuré par l'équipe pédagogique tout au long de l'année et comprends : des apports théoriques et pratiques sur la conduite d'interventions ergonomiques et des séances de suivi débatives (26 séances de 3h), un tutorat individuel (8,5 HED/par binôme) (correspondant à 70 h d'encadrement/auditeur.trice). Le travail est évalué sur la base d'un mémoire professionnel expertisé par deux rapporteur.e.s et d'une soutenance devant un jury composé au minimum de trois personnes (les deux rapporteur.e.s et le.la président.e du jury). En région, la présidence des jurys est toujours assurée par un.e enseignant.e-chercheur.e membre de l'équipe parisienne de l'établissement. Pour le master 2 recherche, les auditeurs et auditrices doivent conduire une recherche de terrain sur une période allant du mois d'octobre au mois de septembre. L'encadrement des recherches est assuré par un enseignant-chercheur soit de l'équipe parisienne, soit du collectif national de pilotage de l'UE ERG 265. Le suivi est également assuré tout au long de l'année par cinq séminaires spécifiquement dédiés (35 HED) au Master Recherche et permettant d'accompagner les étudiants dans les différents aspects de la recherche : élaboration de la problématique de recherche, la recherche bibliographique, la méthodologie de recherche, recueil de données, analyse des données, écriture et présentation dans différents formats (posters, communications courtes, mini-articles, mémoire). Une journée poster est en outre organisée au sein du laboratoire permettant aux étudiants d'échanger sur leurs recherches avec des doctorants ou des chercheurs d'autres disciplines (psychologie du travail, psychologie de l'orientation, formation des adultes notamment). Enfin, la soutenance de mémoire est conçue comme un moment formatif. La soutenance est évaluée par un jury composé nécessairement d'un enseignant chercheur de l'équipe parisienne n'ayant pas

encadré le mémoire et d'un enseignant-chercheur d'une autre université partenaire spécialiste de la thématique du mémoire de recherche.

- Concernant « l'absence » de conseil de perfectionnement, les deux réunions annuelles des enseignants engagés nationalement dans les enseignements du master font pour nous office de modalités de perfectionnement, ainsi que :
 - les évaluations faites en fin de chaque UE avec dans certains cas des séances prévues à cet effet ;
 - les retours directs des auditeur.s et auditrice.s déjà professionnel.le.s, qui n'hésitent pas à nous faire des retours ;
 - les retours directs des collègues des CCR et de l'association des auditeurs et auditrices du Cnam (ErgonoCnam) ;
 - la participation des enseignant.e.s-chercheur.es de l'équipe aux travaux et symposium en lien avec l'enseignement des associations du domaine (Collège des Enseignants-Chercheurs et Ergonomie CE2 notamment: SELF), comme par exemple : le travail sur le référentiel des masters, l'articulation recherche-pratique dans les formations; le travail sur la fiche ROME "ergonome" ;
 - la participation aux journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie.
 - Le comité interinstitutionnel du parcours recherche
 - Le diagnostic réalisé dans le cadre de ce nouveau contrat : deux enseignant.e.s-chercheur.e.s de l'équipe se sont rendu dans l'ensemble des centres déployant le master (6) pour rencontrer les enseignants et personnels pédagogiques et administratifs locaux ; une quinzaine de journées de travail avec l'ensemble de l'équipe pédagogique et des responsables ont également été organisées.

Un comité de perfectionnement sera mis en place en sus des précédents dispositifs, dans le cadre de ce nouveau contrat. Il se réunira deux fois dans le cadre du contrat. Il sera composé au minimum : des responsables de parcours, de deux représentant.e.s des Centre Cnam en Région ; de deux représentants des auditeur.trices (un en formation et un ayant terminé sa formation) appartenant à l'association des auditeur.trice.s du Cnam (ErgonoCnam) ; de deux représentants de l'Organisation Représentant les Métiers de l'Ergonomie (ORME sous l'égide de la Société d'Ergonomie de Langue Française), et d'un représentant d'ARTEE (Association pour la Reconnaissance du Titre d'Ergonome Européen).

- Concernant la place des « professionnels » dans les enseignements ; 30% des enseignements sont assurés par des professionnels autres que des enseignant.e.s-chercheur.e.s statutaires, ce ratio est légèrement plus important dans les Centres Cnam en Région.

- **Master Gestion de l'environnement**

Fiche d'évaluation de la mention Gestion de l'environnement (4 parcours de Masters) :

La lecture attentive de cette évaluation indique que l'HCERES s'est attachée à l'analyse des 2 parcours de master existants et ayant diplômé. Les évolutions de master intégrant deux nouveaux parcours sont évoquées en fin de rapport d'expertise comme des points d'amélioration.

Nos réponses concernent les parcours p1 - Management des risques QSE et RSE (en français) et p2 - Management of QSEH risks and CSR (en anglais) du master.

-Réponse à l'absence de structures propres de pilotage

Il existe déjà un Comité de pilotage pour les parcours p1 (en français) et p2 (en anglais) du master MR121 que nous proposons de le renforcer avec la mise en place d'un conseil de perfectionnement.

Le comité de pilotage existant du master, pour les parcours p1 et p2 se réunit déjà une fois par an, à la fin du deuxième semestre et est constitué de l'ensemble des membres de l'équipe pédagogique et administrative (qui gère, coordonne et enseigne dans ces deux parcours au Cnam Paris et à la Roche sur Yon). Celui-ci est organisé et animé par le responsable opérationnel du master et se réunit une fois par an depuis 2016. Il a pour but d'organiser un retour d'expérience de l'année écoulée, analyser et formaliser les points à améliorer d'un point de vue pédagogique et administratif, les points forts, les opportunités et les menaces extérieures (FOAM). Mais aussi, il permet de partager les évolutions internes et externes liées au Master p1 et p2 et ses thématiques (évolutions réglementaires et normatives; changement dans l'organisation de pilotage du master; les difficultés éventuellement rencontrées par les élèves et les acteurs administratifs et pédagogiques...). Un représentant des auditeurs de première et de deuxième année du master p1 (en français) et du master p2 en anglais (les délégués de promotions) sont également invités, et proposent des actions d'amélioration suite à leur retour d'expérience. Ce séminaire annuel donne lieu à un compte-rendu incluant un plan d'actions constructif « Pour agir », qui est soumis aux membres du comité de perfectionnement dont il est question ci-dessous.

Le conseil de perfectionnement du master MR121 p1 et p2, de l'Equipe Pédagogique Nationale de l'EPN 15 (Stratégies), que nous proposons de mettre en place dès 2018, passera en revue le compte-rendu sur les parcours p1 et p2 du master MR121 élaboré par le comité de pilotage suite au séminaire annuel, analysera le plan d'actions proposé et décidera des actions à planifier, ainsi que des responsabilités et des ressources associées dans le but d'améliorer le contenu pédagogique et la gestion administrative du master.

Ce conseil de perfectionnement serait composé des membres suivants :

- La secrétaire générale, assiste aux réunions du conseil avec voix consultative
- Deux représentants des milieux professionnels nommés par l'administrateur général, sur proposition du directeur d'EPN
- Deux représentants des centres Cnam nommés par l'administrateur général, sur proposition du directeur de l'EPN,
- Trois représentants élus des professeurs du Cnam et des professeurs des universités
- Trois représentants élus des maîtres de conférences et des personnels enseignants du second degré affecté dans le supérieur (PRAG, PRCE, PLP)
- Deux représentants élus des autres catégories de personnels d'enseignement et de recherche
- Trois représentants élus des personnels BIATSS

- Un représentant élu des élèves
- La responsable opérationnelle du Master MR121 p1 et p2
- Le ou la délégué(e) des élèves de première année (parcours p1 et p2) ainsi que le ou la délégué(e) des élèves de deuxième année (parcours p1 et p2).

Pour alimenter le comité de pilotage et le conseil de perfectionnement du Master, les données ci-dessous sont recueillies systématiquement depuis des années auprès des auditeurs de chaque promotion une à deux fois par an :

- **Une enquête de satisfaction portant sur le Master** est envoyée à l'ensemble des élèves du (inscrits en M1 et en M2) en fin d'année pour leur demander quels sont, selon eux, les difficultés qu'ils ont rencontrées et les points à améliorer d'un point de vue de l'organisation pédagogique et administrative des parcours p1 et p2 du MR121 Management des risques QSE et RSE et Management of QSEH risks and CSR.
- **Une enquête d'appréciation des UE est réalisée à l'issue de chaque semestre** par l'établissement et comme cela est souligné dans le rapport d'évaluation HCERES de la formation : une enquête d'appréciation des UE est réalisée à l'issue de chaque semestre par l'établissement et fait état de 82 % de satisfaits à l'issue des enseignements. Ce chiffre est rigoureusement identique quelle que soit la formation considérée. Cela s'explique par le fait que seuls les parcours p1 Management des risques Qualité, Santé / sécurité, Environnement, (QSE) et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) proposé en français, et le parcours Management of QSEH risks and CSR (dispensé en anglais) ont été les seuls évalués à ce jour car déjà ouvert depuis des années.

- Réponse à la Chute de moitié des effectifs entre 2011/2012 et 2012/2013

Il existe un suivi analytique de l'évolution des effectifs inscrits au niveau du Master, or ces résultats nous ont étonnées et nous ont conduits à nous replonger dans l'évolution des effectifs depuis 2011.

Nous nous sommes alors rendu compte que suite à plusieurs changements de logiciels de gestion des inscriptions depuis 2011, les chiffres transmis n'étaient pas les chiffres réels. Nous avons dû procéder à l'extraction et au croisement des données issus de 3 logiciels différents, qui en les recoupant, nous ont permis de rétablir les données réelles sur l'évolution des inscrits et des diplômés du Master MR121. Le tableau contenant ces données figurent dans le tableau ci-dessous. Celui-ci ne fait plus apparaître la chute d'effectif constatée sur les données qui avaient été transmises, mais qui n'étaient que partielle.

Pour le parcours 1, le Master2 est dispensé sur 2 années universitaires. Les effectifs inscrits indiqués englobent les effectifs des 2 années de M2, dont une moitié (correspondant une promotion) a été diplômé (ceux de Master2 2ème année).

Récapitulatif des effectifs d'auditeurs inscrits (en M2) et de diplômés (en date du 8 mars 2018)

Le règlement du Master permet laisse la possibilité aux auditeurs inscrits en M2 de disposer d'une année supplémentaire pour soutenir leur mémoire de projet de fin d'étude, dont l'obtention conditionne ou non l'obtention du diplôme. Nous constatons que de nombreux auditeurs préfèrent attendre une année supplémentaire pour soutenir leur mémoire de fin d'étude.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016(1)
Nombre d'inscrits au Master, M2 parcours 1 (français)	42	41	34	39	32	37 (paris) 20 (Roche/Yon)
Nombre de diplômés (2) délivrés de la mention de ce MASTER parcours 1	20	15	20	14	16	16 (paris) 11(Roche/Yon)

Comme le souligne l'évaluation HCERES, Le parcours en anglais maintient quant à lui des effectifs relativement stables (nous n'avons donc pas détaillé cette partie).

(1) Début du déploiement du Master MR121 au Centre Régional de la Roche sur Yon en plus du Cnam Paris.

Réponse à la partie Analyse des perspectives et recommandations

La structure générale du marché du travail en France

Il existe un nombre significatif d'offres d'emploi dans les secteurs du management de l'environnement, de la santé et sécurité au travail, qui répondent pour beaucoup à des exigences réglementaires qui pèsent sur les organisations et au sein desquelles, elles doivent acquérir et développer des compétences en constante évolution. Les parcours p1 et p2 répondent à cette demande. En cela le « faible nombre d'étudiants » ne semble pas lié à une cause exogène mais plus à l'absence de stratégie ciblée et de ressources dédiées en terme d'information et de campagnes de communication ciblées sur les publics visées par le Master (participation à des colloques, salon des masters, communication et organisation d'évènements dédiés sur les réseaux sociaux... »

Par contre, concernant les métiers liés au pilotage au déploiement et à la coordination de démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, il s'agit bien là de nouveaux métiers dont les contours ne sont pas encore délimités dans le temps et dont les besoins varient en fonction des secteurs d'activité concernés. Les offres d'emploi dans ce domaine constituent encore un marché de niche mais ce mouvement devrait s'amplifier dans les années qui viennent notamment suite à une récente norme internationale et de nouvelles contraintes réglementaires impactant depuis peu les entreprises européennes vérifiant certains seuils en matière d'effectifs et de chiffre d'affaire.

- Nous proposons donc d'élaborer et de mettre en œuvre dans les trois années qui viennent un plan de communication dédié aux parcours p1 et p2 du master MR121 afin d'en accroître la visibilité et la notoriété dans un marché d'offres de formation très concurrentiel.
- Pour ce faire, depuis quelques mois, nous avons embauché un « Community manager », qui est venu renforcer l'équipe pédagogique nationale ayant la responsabilité du master, ce qui devrait permettre de positionner et de rendre visible à terme le

master MR121 p1 et p2 sur les réseaux sociaux et offrir aussi la possibilité d'organiser et de faire connaître des évènements autour de la formation dispensée.

Réponse sur les conventions existantes avec les établissements étrangers

Dans le dossier d'évaluation HCERES, il est stipulé que *les conventions avec les établissements étrangers n'avaient pas été fournies, mais une volonté de s'ouvrir à l'international et de se diffuser auprès des structures régionales du Cnam est clairement affichée. Ces deux axes doivent être encouragés et développés.* Le tableau ci-dessous les met en évidence et montrent la mise en place d'une équipe dédiée de type « task force » pour gérer et développer les conventions de partenariat avec les établissements étrangers diversifiés. Pour raison de confidentialité, nous ne fournissons que la première page des conventions citées comme annexe.

Nous tenons à souligner que les conventions double diplôme master (Russie) permettent aux étudiants d'obtenir les deux diplômes de Master à la suite d'un cursus commun reconnu par les deux établissements. Les conventions de Master 2 (Chine, Mexique, Vietnam, Madagascar) consistent à reconnaître le cursus du M1 des établissements étrangers afin que leurs étudiants effectuent leur M2 au Cnam. Les conventions d'échange des auditeurs (Chine, Brésil) consistent à donner l'opportunité à des étudiants étrangers de ces établissements de suivre un semestre ou deux du M1 au Cnam.

Etablissement	Ville / Pays	Modalité(s) de ce partenariat	Annexe Page N° (extrait de la convention)
Université de l'Amitié des Peuples de la Fédération de Russie	Moscou, Russie	Convention double diplôme master	Page 1
Université de Finance près le Gouvernement de la Fédération de Russie	Moscou, Russie	Convention double diplôme master	Page 2
Zhengzhou University	Zhengzhou, Chine	Convention de Master 2	Page 3
Guangzhou University	Canton, Chine	Convention de Master 2	Page 4
North China University	Shanxi, Chine	Convention de Master 2	Page 5
Foreign Trade University	Hanoi, Vietnam	Convention de Master 2	Page 6
Cnam Madagascar	Tatanarive, Madagascar	Convention de Master 2	Page 7
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Mexique	Convention de Master 2	Page 8
Pontifícia Universidade Católica De Campinas	Campinas, Brésil	Convention d'échange des auditeurs en M1	Page 9
Beijing University of Technology	Beijing, Chine	Convention d'échange des auditeurs en M1	Page 10
South East University	Nanjing, Chine	Convention d'échange des auditeurs en M1	Page 11
South China University of Technology	Canton, Chine	Convention d'échange des auditeurs en M1	Page 12

Nous proposons également de poursuivre et renforcement de la dynamique de déploiement de passerelles avec les centres régionaux du Cnam

Une ouverture avec les structures régionales du CNAM est clairement affichée par l'équipe pédagogique et administrative en charge de la gestion et du développement des parcours 1 et 2 de ce master.

Les années 2018 à 2021, devraient permettre d'essayer la signature de la convention sur la passerelle entre le magister intégré QSE et le master MR121 p1 « Management des risques RSE et QSE » avec le Centre Cnam Régional des pays de la Loire auprès des autres centres régionaux du Cnam délivrant le magister intégré QSE. Les centres régionaux du Cnam concernés figurent ci-dessous :

- Le Centre Cnam régional Centre
 - Orléans
 - Pays de la Loire
- Le Centre Cnam régional Hauts de France
 - Lille
- Le Centre Cnam Nouvelle Aquitaine
 - Pau
 - Bordeaux
 - Anglet

Au-delà de pouvoir proposer aux centres régionaux du Cnam, la possibilité de déployer le master MR121, parcours p1 et p2, celui-ci devrait aussi permettre de continuer à faire augmenter le nombre d'élèves inscrits et de diplômés de ce master en France (par exemple le nombre de demande de ce master à la Roche sur Yon pour l'année 2017 s'élève à 22).

Réponse sur le positionnement dans l'environnement

Nous avons développé des partenariats avec des associations et des Organisations Non Gouvernementales (ONG) en matière d'environnement mais aussi plus largement :

L'équipe pédagogique nationale en charge de la responsabilité nationale et internationale des parcours MR121 p1 et p2 s'est fixé comme objectifs dans les 3 prochaines années de développer les partenariats plus systématiques avec les associations et les ONG environnementales, en matière de traitement des risques professionnels (dont les risques psycho-sociaux).

De nombreux partenariats ont déjà été mis en place depuis des années avec de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activité, mais aussi avec la fondation Ostad Elahi – Ethique et solidarité humaine (enseignement de l'éthique et travaillant pour l'O.N.U) et plus récent comme celui avec l'association d'utilité publique Le Rameau, associatif d'intérêt général, ce laboratoire de recherche appliquée analyse et modélise les données du terrain concernant la mise en œuvre de partenariat entre les associations et les entreprises en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises sur l'ensemble du territoire français.

L'équipe de pilotage nationale du master MR121 p1 et p2, entend continuer à alimenter et développer de nouveaux partenariats au niveau régional (Ile-de-France), mais aussi les pays de la Loire et toutes les régions où le master est susceptible de se déployer. Pour cela nous entendons procéder à une cartographie régionale et systématique des acteurs associatifs et économiques et autres parties prenantes du tissu socio-économique local afin de pouvoir faire adapter et faire évoluer nos partenariats en fonction des spécificités et des besoins de la région où le centre régional du Cnam est présent. Cette proposition entend compléter les propositions d'amélioration des axes de développement international et en régions énoncées auparavant.

- **Master Gestion des ressources humaines**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Information, communication**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Innovation, entreprise et société**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Intervention et développement social**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Management**

- **Une mention pilotée par un personnel contractuel** : Il est exact que des contractuels pilotent ce programme (Responsable pédagogique + coordonnateur du programme) : ces contractuels sont en place depuis le lancement de la mention, soit maintenant treize années. Ils ont bien un statut de contractuels, mais l'ancienneté et la stabilité à ces postes (la même équipe depuis le début de la mention) permettent de relativiser le caractère précaire de l'équipe de pilotage.
- **Pour compenser « Une équipe pédagogique trop concentrée sur des professionnels »** : ce qui a néanmoins permis à la mention un bon adossement aux milieux socio-professionnels correspondants (cf. « un bon adossement aux milieux socio-professionnels ») - il est proposé la création d'un conseil de perfectionnement de la mention composé majoritairement d'enseignants-chercheurs, qui se réunira dès 2018. Cette instance facilitera le recrutement d'enseignants-chercheurs dans ce cursus.
- **Peu d'adossement à la recherche** : L'identification des élèves poursuivant, à l'issue de ce master professionnel, des études doctorales va être précisée. Une présentation de la filière doctorale sera organisée dans le cursus de la mention. Les modalités de valorisation des travaux liés au projet de fin d'études (sous forme d'articles, de publications...) vont être étudiées par le Conseil de perfectionnement.
- **L'absence d'enseignements de langues adaptés** Il est prévu d'introduire une UE de langues dans le M2, pour un total de 6 ECTS à la rentrée 2019. Par ailleurs, un effort sera fait pour ouvrir davantage la formation à l'international, via des conventions de partenariats.

- **Master Management et commerce International**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Management sectoriel**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Marketing, vente**

Suite à la lecture de la fiche d'évaluation du master Marketing, vente du Cnam par le HCERES, nous souhaitons apporter les quelques précisions détaillées ci-dessous. Sur les principaux points faibles mis en évidence dans la fiche d'évaluation, nous apporterons les précisions et réponses suivantes :

Il nous est reproché « une poursuite d'études pour un nombre non négligeable de diplômés » ; c'est tout le contraire. Nous avons affirmé dans le dossier remis (p19) **que 92% des diplômés sont en activité** au moment de l'enquête (et non en poursuite d'études). De même, à la page 5 nous avons indiqué que « **certaines diplômés, particulièrement motivés, pourront poursuivre vers un doctorat en sciences de gestion, délivré par le Cnam** ». L'éventuelle poursuite d'études est également signalée à la page 10. Dans aucun cas, nous n'avons affirmé que nos élèves poursuivent une formation en doctorat parce que ce n'est pas le cas (sauf erreur de ma part il n'y a aucun).

Il est indiqué qu'« une adéquation mitigée entre les postes occupés et les diplômés par la voie de l'alternance ». Toutefois, dans le dossier nous avons indiqué ce qui suit. « Au moment de l'enquête les trois quarts des diplômés occupent un emploi dans la cible métiers du diplôme et ce dernier est considéré comme étant **en adéquation avec la formation suivie par 82% des diplômés**. Les postes occupés le sont sous un statut de CDI (ou fonctionnaire) pour 82% d'entre eux et en général à temps complet (87,5%). Pour la moitié d'entre eux (48%) ils bénéficient d'un statut de cadre et pour un quart d'entre eux, ils encadrent une équipe ».

Les trois autres points faibles ayant été indiqués (absence de mutualisation, faibles effectifs pour deux parcours et absence de conseil de perfectionnement) ont été pris en compte lors de la construction du dossier projet de demande d'accréditation.

- **Master Psychologie**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Sciences de l'éducation**

Pour ce qui concerne le master mention sciences de l'éducation, parcours ATDC et COBI :

L'évaluation de l'HCERES de la mention sciences de l'éducation a reçu toute notre attention.

Nous notons que l'évaluation trouve cohérente la formation et les débouchés professionnels visés. Notre autoévaluation confirme qu'une formation de niveau Master est très stratégique dans un milieu professionnel de la Formation et l'Orientation tout au long de la vie, qui est en pleine recomposition et dans lequel les formations existantes sont généralement courtes, centrées sur des techniques spécifiques, ou au maximum de niveau III. Le CNAM, considérant son expérience et ses ressources en matière de formation et d'orientation a une place importante à tenir dans la formation de professionnels susceptibles de mettre en œuvre, concevoir, piloter, encadrer les actions et aussi conseiller les institutions.

Pour ce qui concerne les limites importantes soulignées par l'HCERES : elles rejoignent très largement l'auto-évaluation que nous avons réalisée au cours de l'année écoulée.

Nous les avons prises en compte dans un projet qui établit désormais des liens forts entre le parcours « Conseil Orientation bilan Insertion » (COBI) et le parcours Analyse du travail et Développement des compétences (ATDC) :

- un tronc commun en master 1 et aussi en Master 2 sur plusieurs UE et UA des deux parcours ;
- des synergies pédagogiques sur ces unités du tronc commun qui sont centrées sur les réformes et les transformations actuelles du domaine de l'orientation et de la formation tout au long de la vie ;
- les objectifs et ressources spécifiques des deux spécialités sont clairement identifiées : le parcours ATDC, qui changera de nom pour mieux souligner sa finalité professionnelle, devient Conseil Intervention, Développement de Compétences (CIDC). Il est tourné vers la conception et la mise en œuvre de formations. Le parcours COBI est tourné vers la formation de spécialistes du conseil et de l'accompagnement dans les dispositifs de formation et d'orientation tout au long de la vie. Il garde son appui sur les méthodes et théories spécifiques en psychologie de l'orientation et du travail, avec des enseignements communs au Master mention psychologie.
- Des liens avec la recherche sont déjà établis :
 - vers le parcours MERFA cohabité avec Paris 13, qui devient parcours "Conception et pratique de la recherche en formation des adultes (CPRF).
 - Vers le master mention psychologie, désormais intitulé «Psychologie du travail, santé et parcours professionnels ».

Les fiches résumées de référentiels constituées de blocs de compétences sont reconstruites en conséquence.

Enfin, nous faisons évoluer la dimension professionnelle, déjà conséquente, ainsi que le pilotage des masters dont l'évaluation souligne des points faibles, par :

- un système de stages, de rapports d'expérience et de mémoires professionnels accompagnés qui sont homogènes aux 2 parcours
- un « conseil de perfectionnement », mis en place sous l'égide de l'EPN, au niveau des masters mention sciences de l'éducation et des masters mention psychologie, qui aura mission de réfléchir avec les enseignants à l'organisation des stages, au liens de la formation avec les emplois.

- **Master Sociologie**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

- **Master Urbanisme et aménagement**

Nous avons bien pris connaissance de l'évaluation délivrée par les experts HCERES et nous n'avons pas d'observations à formuler.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)