

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Licence professionnelle Contrôle et pilotage des performances

Aix-Marseille Université

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017 sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Economie-Gestion

Établissement déposant : Aix-Marseille Université

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

La licence professionnelle (LP) *Management des organisations* spécialité *Contrôle et pilotage des performances* vise à former des cadres moyens employables dans tous secteurs d'activité. Elle a pour objet de former au métier de contrôleur de gestion et au métier de manager opérationnel dans le cadre du pilotage des performances. La LP *Contrôle et pilotage des performances*, se positionne sur une très forte spécificité thématique. Elle prend appui sur un partenariat avec des entreprises proposant des offres d'alternances aux candidats à la formation.

La LP comprend un parcours unique réalisé en alternance (contrats d'apprentissage et formation continue). Certifiée ISO 9001 : 2008 et Réseau, elle est dispensée à Aix-en-Provence au sein de l'institut universitaire de technologies (IUT) d'Aix-Marseille Université, ainsi qu'en Guadeloupe dans le cadre d'une délocalisation. A Aix-en-Provence, pour les apprentis, le centre de formation de référence est le centre de formation par apprentissage (CFA) Epure Méditerranée. En Guadeloupe, la formation prend appui depuis 2014/2015 sur un partenariat avec le centre de formation professionnelle P + Consultant.

Analyse

Objectifs
L'objectif de la LP <i>Contrôle et pilotage des performances</i> est de former des contrôleurs de gestion et des managers opérationnels avec des responsabilités de niveau cadre moyen et spécialisés en pilotage des performances. Les objectifs de la formation sont clairement exposés et accessibles.
Organisation
Les unités d'enseignement (UE) proposées sont en cohérence avec les objectifs de la formation. La LP comporte neuf UE en tronc commun et un projet tuteuré. Chaque UE est coordonnée par un enseignant titulaire ou un intervenant extérieur. La formation est organisée sur le mode de l'alternance (apprentissage et formation continue). Le rythme de l'alternance est de trois jours en formation, deux jours en entreprise en début d'année universitaire, puis deux jours en formation et trois jours en organisation en seconde partie d'année universitaire. La période allant de mi-juillet à fin août se déroule en intégralité en organisation. Pour les apprentis, le centre de formation de référence est le CFA Epure Méditerranée. L'année universitaire débute par une période d'intégration de dix jours en formation et dix jours en entreprise. Il est toutefois recommandé de mettre en œuvre la semestrialisation qui est d'ores et déjà envisagée, afin de permettre aux étudiants d'avoir un retour formel à mi-parcours et de procéder à des actions correctrices le cas échéant. La formation est dispensée à Aix-en-Provence. Une délocalisation en partenariat avec une institution marocaine a été arrêtée en cours de contrat faute de respect du référentiel de la formation.

La dernière promotion était celle de 2012/2013. Il existe une délocalisation en Guadeloupe, en partenariat avec un centre de formation local. L'organisme partenaire a changé trois fois depuis 2008/2009 sans que les porteurs de projet n'expliquent ces changements.

Positionnement dans l'environnement

La formation se positionne sur une très forte spécificité thématique dans la mesure où elle est orientée vers le pilotage des performances et pas uniquement vers le contrôle de gestion. Elle n'est pas en concurrence directe avec d'autres formations similaires dans le bassin régional, les LP les plus proches thématiquement et géographiquement se trouvent à Lyon et Saint-Etienne. Le taux de remplissage (nombre d'inscrits divisé par le nombre de places) de 100 % en 2014/2015 et les candidatures provenant de l'ensemble du territoire confirment l'attractivité de la formation. L'existence éventuelle d'une concurrence par des écoles privées n'est pas mentionnée au dossier.

La formation reçoit chaque année une quinzaine d'offres d'alternance de la part d'entreprises partenaires (représentant plus de la moitié de l'effectif de chaque promotion), dont 8 à 10 pour la seule entreprise La Poste.

Equipe pédagogique

Le responsable de la formation est un enseignant-chercheur en charge du pilotage des enseignements, des alternants, des relations avec le centre de formation des apprentis et avec les entreprises. Il est assisté par un autre enseignant-chercheur en charge de la coordination des mémoires et des soutenances.

L'équipe enseignante est diversifiée. Les enseignements sont majoritairement dispensés par des enseignants titulaires (pour 386 heures soit 56,70 % du total) majoritairement des enseignants-chercheurs. Un certain nombre d'intervenants professionnels sont des consultants formateurs. Il serait préférable que les enseignements soient dispensés par des professionnels issus du cœur de métier (pilotage, contrôle interne, management etc.).

Pour la délocalisation en Guadeloupe, 50 % des enseignements sont assurés par des enseignants d'Aix-Marseille Université. Les modalités de coopération entre les deux campus ne sont pas renseignées, ni les modalités d'organisation de l'équipe pédagogique (responsable sur place, réunions éventuelles etc.). Ce manque de précision est problématique et appelle à une vigilance quant au pilotage du partenariat.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Sur la période de l'évaluation, les effectifs totaux oscillent entre 27 (pour 2013/2014) et 55 (pour 2014/2015). Ces variations sont essentiellement dues aux délocalisations du diplôme. La délocalisation au Maroc n'a duré qu'une année et la formation délocalisée en Guadeloupe n'a pas été ouverte en 2013/2014.

A Aix-en-Provence, les effectifs ont oscillé entre 23 et 32 inscrits depuis 2012/2013. La formation est historiquement suivie en majorité en apprentissage sauf en 2014/2015.

Pour le campus de la Guadeloupe, le dossier fournit peu d'informations : 17 étudiants en 2014/2015 et 9 étudiants en 2012/2013. Par déduction entre le tableau global de la formation et celui fourni pour le campus d'Aix, le nombre d'inscrits en Guadeloupe est proche de 20 étudiants en 2015/2016. La totalité des étudiants de la Guadeloupe a été bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation au cours des deux dernières années universitaires.

Une plus grande transparence est requise pour la délocalisation à la Guadeloupe.

Le taux de réussite est élevé : 89,60 % en 2013 (Guadeloupe et Maroc compris), puis 100 % en 2014 et 98 % en 2015 (pour 2014 et 2015 il n'est pas précisé s'il s'agit de données consolidées ou pour le seul campus d'Aix). Pour la délocalisation en Guadeloupe, il est de 90 % en 2013 et de 88 % en 2015.

Pour le campus d'Aix, les emplois occupés à la suite de l'obtention du diplôme sont généralement en adéquation avec les objectifs de la formation : contrôleurs de gestion, assistants contrôleurs de gestion, *business analyst*, adjoint administratif, gestionnaire budget, comptabilité fournisseurs. Le taux d'emploi est de 36,70 % à 6 mois, et de 88,90 % à 36 mois. Le faible taux d'insertion à six mois s'explique par une poursuite d'études en alternance très majoritaire, en réponse aux attentes des entreprises (le taux d'insertion passe à 93,70 % à six mois en comptant la poursuite d'études en alternance).

Les poursuites d'études sont plus nombreuses que ce qui est attendu pour une LP. Cette situation est expliquée par le choix des principaux partenaires économiques de faire poursuivre leurs alternants vers des cursus supérieurs après leur passage par la LP. L'insertion professionnelle en est affectée si l'on se fonde sur l'étude stricte des données. L'équipe de formation souhaite augmenter le poids des petites et moyennes entreprises pour restreindre cette pratique. La diversification des employeurs est en effet fortement souhaitable pour assurer la pérennité de la formation, une seule entreprise fournissant d'un tiers à la moitié des offres. La LP est un diplôme terminal et la poursuite d'étude doit rester exceptionnelle.

Pour la délocalisation à la Guadeloupe, l'insertion professionnelle oscille entre 50 % et 100 % en fonction des années.

Place de la recherche
<p>Une grande partie des intervenants sont des enseignants-chercheurs du champ disciplinaire rattachés au laboratoire de recherche CRET-LOG (centre de recherche sur le transport et la logistique). La LP a été développée sur la base de l'expertise de son responsable.</p> <p>L'intégration de la recherche devrait encore s'accroître avec le recrutement prévu d'un maître de conférences spécialisé en pilotage des performances dans le domaine de la chaîne logistique.</p>
Place de la professionnalisation
<p>Les objectifs de la formation en termes de compétences professionnelles sont identifiés, exposés et accessibles aux étudiants et aux entreprises. La fiche déposée au répertoire national des certifications professionnelles détaille les éléments recommandés par la commission nationale de la certification professionnelle. La formation est jugée pertinente par 95 % des entreprises et les compétences des étudiants satisfont 98 % d'entre elles en 2014/2015.</p> <p>La formation ne compte que des étudiants en alternance (ou en formation continue via les validations des acquis) ce qui assure une place majeure à la professionnalisation. Des pratiques complémentaires sont mises en œuvre, en particulier des jeux d'entreprises et des cas pratiques de diagnostic et de simulation.</p> <p>La poursuite d'études en alternance par la majorité des alternants apparaît à des niveaux hors normes pour un diplôme terminal, ce qui constitue un point à améliorer. L'équipe souhaite sensibiliser les étudiants sur les possibilités d'insertion professionnelle directe.</p>
Place des projets et des stages
<p>La licence est systématiquement suivie en alternance (contrats d'apprentissage ou de professionnalisation). Le calendrier d'alternance est élaboré en lien avec les entreprises partenaires. Chaque étudiant est suivi par un enseignant titulaire en qualité de tuteur. Les projets tuteurés sont partie intégrante des périodes en entreprise puisqu'ils constituent l'une des missions de l'alternant. Ce dispositif permet de diversifier les activités des étudiants au sein des entreprises. En outre, une soutenance du projet, organisée en juillet, fait office d'entraînement pour la soutenance du stage fin août.</p> <p>Les étudiants bénéficient des offres d'alternance communiquées par les entreprises partenaires, qui représentent près de la moitié de l'effectif de la promotion pour le site d'Aix.</p> <p>L'évaluation donne lieu à l'attribution de deux notes en lien avec l'alternance : une note pour un projet tuteuré portant sur une mission secondaire, et une note globale portant sur le mémoire, la soutenance et la mission principale. Or, le projet tuteuré devrait plutôt se faire sur le temps de formation universitaire de manière individuelle ou collective.</p>
Place de l'international
<p>La formation est délibérément peu axée sur la dimension internationale. Ce positionnement est expliqué par le fait d'une demande essentiellement locale du tissu économique associée au rythme d'alternance. La dimension internationale est abordée par le suivi d'une unité d'enseignements d'anglais du management. Une préparation des étudiants au test TOEIC (<i>test of english for international communication</i>) est envisagée.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite
<p>Le recrutement comprend plusieurs étapes de sélection. La première se fonde sur les résultats scolaires obtenus dans la formation précédente (notes modulées en fonction du diplôme d'origine, attention particulière portée aux matières de gestion). La deuxième consiste en un entretien oral se fondant sur une approche multicritère, examinant notamment la cohérence du projet professionnel.</p> <p>Pour le campus d'Aix, 150 dossiers de candidatures sont reçus chaque année pour 32 places.</p> <p>Il y a relativement peu d'étudiants issus d'une 2^{ème} année de licence généraliste (0 à 2 étudiants recrutés sur les cinq dernières années universitaires). Ainsi, l'effectif est composé quasi exclusivement d'étudiants titulaires de brevets de techniciens supérieurs et de diplômes universitaires de technologies. Les étudiants de licence générale se portant candidats pourraient être sensibilisés dans les supports de communication à la nécessité de prendre appui sur les dispositifs existants dans l'université pour faciliter leur recherche d'alternance.</p> <p>Plusieurs dispositifs d'aide à la réussite ont été mis en place : cours complémentaires de mises à niveau en début d'année sur les matières de gestion et de bureautique, suivi par un tuteur enseignant via un carnet de bord. Il est prévu des actions de sensibilisation des tuteurs en entreprise sur l'utilité du carnet de bord et du respect des délais impartis pour ses retours. Une dématérialisation de ces échanges pourrait permettre d'atteindre plus facilement cet objectif.</p> <p>Pour le campus de la Guadeloupe, il n'est pas fourni de données détaillées et complètes.</p>

Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>La formation est suivie en présentiel et en rythme alterné. Les enseignements théoriques sont complétés par l'utilisation de logiciels spécialisés, de mises en pratiques informatiques, de simulations et jeux d'entreprises. Certains cours et exercices sont disponibles sur l'espace numérique de travail (ENT) de l'université. Un élargissement de l'utilisation de cette plateforme est recommandé. Il est envisagé d'utiliser à l'avenir un progiciel de gestion intégré pour en étudier l'utilité spécifique pour les contrôleurs de gestion.</p> <p>Il n'est pas apporté de précision sur les dispositifs d'adaptation aux étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportifs etc.) et le traitement des éventuelles demandes de validation des acquis de l'expérience.</p>
Evaluation des étudiants
<p>Les modalités de contrôle des connaissances sont présentées aux étudiants lors de la rentrée universitaire. Les compétences visées sont déclinées par unité d'enseignement (UE).</p> <p>L'évaluation repose sur un contrôle continu. La nature des évaluations est mise en place et validée par le coordinateur de chaque unité d'enseignement. Les modalités d'évaluation ne sont cependant pas mentionnées dans le dossier d'autoévaluation. On sait simplement que les enseignements font l'objet d'évaluations individuelles comptant pour au moins 50 % de la note finale. Des exercices de groupe complètent ces évaluations.</p> <p>Le jury composé d'enseignants et de professionnels se tient en fin de cursus. La semestrialisation envisagée devra être mise en place afin de se conformer au cadre réglementaire des licences et pour offrir aux étudiants un retour formel de leurs résultats à mi-parcours.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Les compétences visées par la formation sont explicitées dans le supplément au diplôme et le carnet de bord (sorte de portefeuille d'expériences). Elles sont aussi déclinées dans les fiches décrivant les contenus des cours préparées par les intervenants. Les étudiants sont régulièrement suivis par un tuteur universitaire. Ce dernier effectue deux visites en entreprise pour chaque étudiant. Chaque visite donne lieu à un compte-rendu.</p>
Suivi des diplômés
<p>Il existe une démarche annuelle de suivi des diplômés mises en œuvre par l'observatoire de la vie étudiante de l'université, à 30 mois. Elle est complétée par une enquête menée par la composante à 6, 18 et 36 mois. Cette double vérification est motivée par la difficulté de l'observatoire de la vie étudiante à obtenir un taux de retour élevé sur le devenir des diplômés.</p> <p>Le maintien d'un lien avec les anciens diplômés repose principalement sur le responsable de formation. Il n'est pas fait référence à une base de contacts des anciens diplômés.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Un conseil de perfectionnement se réunit deux fois par an. Il est composé de 13 personnes, dont 6 enseignants, 6 professionnels (dont le président du conseil) et le délégué des étudiants. Son travail s'appuie notamment sur les évaluations des interventions.</p> <p>Chaque promotion élit un délégué afin d'assurer le dialogue avec l'équipe pédagogique, deux participations annuelles au conseil de perfectionnement et au conseil de département. L'enquête réalisée pour la dernière certification ISO fait part d'un taux de satisfaction de 92 % pour les étudiants et pour les entreprises.</p> <p>Il n'est pas apporté de précision pour la délocalisation en Guadeloupe. Le dossier indique que la participation des professionnels à ce conseil doit être améliorée sur ce site.</p>

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une formation avec des objectifs et des débouchés clairement exposés et répondant à une demande indéniable sur les plans thématique, territorial et économique.
- Des partenariats solides avec des entreprises assurant une base récurrente de contrats pour les alternants et une large place accordée à la professionnalisation.
- Une organisation cohérente avec les objectifs, assortie de certifications ISO 9001 : 2008 et Réseau.
- Des dispositifs d'aide à la réussite et des pratiques pédagogiques se traduisant par des taux de réussite supérieurs à 95 % pour les deux dernières années.
- Pour le campus d'Aix-en-Provence, des enquêtes détaillées de suivi des anciens diplômés s'ajoutant aux données collectées par l'université.

Points faibles :

- Très peu d'informations fournies sur la délocalisation à la Guadeloupe (pourtant 40 % à 47 % de l'effectif total sur les deux dernières années), notamment sur le recrutement et l'insertion ; et absence d'information sur les modalités permettant d'assurer la coordination de cette délocalisation (présence d'une personne référente sur place, dispositif d'échanges pédagogiques, raison des trois changements d'organismes partenaires depuis 2008/2009).
- Pour le campus d'Aix-en-Provence, un faible taux d'emploi à six mois (36,70 %) dû à une poursuite d'études en alternance très majoritaire à la demande des employeurs.

Avis global et recommandations :

La formation dispensée à Aix-en-Provence répond globalement aux objectifs fixés. La perspective d'évolution envisagée de diversifier les employeurs apparaît fortement souhaitable afin d'assurer la pérennité de la formation. La sensibilisation envisagée des étudiants sur les possibilités d'insertion directe à l'issue de la formation est également souhaitable. La constitution progressive d'une base de contacts des anciens diplômés pourrait être utile.

La délocalisation à la Guadeloupe nécessite un dispositif de coopération formalisé et l'extension du périmètre des mesures en vigueur au sein du campus d'Aix-en-Provence, notamment en matière d'enquêtes (recrutement, suivi des diplômés etc.). L'objectif est de garantir l'équivalence des niveaux du diplôme délivré pour les deux campus, le dossier d'auto-évaluation fourni ne permettant actuellement pas de la refléter.

Le renforcement du nombre d'heures d'enseignements assurées par les enseignants titulaires via le recrutement d'un nouvel enseignant-chercheur spécialiste de la discipline principale de la LP devrait permettre de pérenniser la formation, tout comme une répartition des prises de responsabilités entre les intervenants.

Le renforcement de la sélection sur critère académique est recommandé. Il apparaît nécessaire de mettre en œuvre la semestrialisation d'ores et déjà envisagée, conformément à la réglementation en vigueur, afin de permettre aux étudiants de procéder à des actions correctrices. Enfin, il convient de répertorier les ressources mobilisables pour les étudiants ayant des contraintes particulières.

Observations de l'établissement

Le Président de l'université

à

Monsieur Jean-Marc GEIB
HCERES
Directeur du Département d'Évaluation des
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation
des experts HCERES sur les formations
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS
Tél : 04 42 17 27 31
nathalie.almeras@univ-amu.fr

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Comme demandé dans ledit mail, nous vous faisons part de nos observations dans le document joint.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

Yvon Berland



Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)

Licence professionnelle

**N° du rapport HCERES :
418738**

**Intitulé de la formation :
Management des
organisations
spécialité Contrôle et
pilotage des performances**

Avril 2017

**Observations émises en réponse
au rapport du
HCERES (vague C)**

Rubrique	Réponse
-----------------	----------------

Conclusion de l'évaluation

Points faibles	<p>Outre les informations fournies dans ce document, nous devons préciser qu'AMU a décidé d'arrêter le partenariat avec la Guadeloupe à la fin de cette année universitaire, soit en octobre 2017 et ce pour des raisons stratégiques.</p> <p>Le faible taux d'insertion professionnelle à six mois, qui est très récent, devra être limité par des actions de sensibilisation des étudiants, ce qui est déjà fait, ainsi que par une recomposition du programme axé sur l'acquisition de compétences.</p>
-----------------------	--
