

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Management des organisations du secteur sanitaire et social

Université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

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

Champ(s) de formations : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Management des organisations du secteur sanitaire et social* (MOSSS) de l'Université de Lorraine, s'inscrit en continuité de la licence *Administration économique et sociale* (AES) sur le site d'Institut Supérieur d'Administration et de Management - Institut d'administration des entreprises, de Nancy (ISAM-IAE), qui propose aux étudiants en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années un parcours *Administration du secteur sanitaire et social* permettant une sensibilisation aux potentialités du secteur par une 1<sup>ère</sup> initiation à l'ensemble des activités du champ sanitaire et social.

La 1<sup>ère</sup> année de master (M1) MOSSS est composée d'un 1<sup>er</sup> semestre (S1) qui comporte des enseignements communs avec d'autres mentions (ressources humaines, management public), avec pour objectif de favoriser le champ de connaissances et de permettre pour certains des étudiants une réorientation. Le 2<sup>ème</sup> semestre (S2) permet aux étudiants de se déterminer sur un choix de spécialités par des enseignements spécifiques aux problématiques développées dans le secteur sanitaire et social.

La 2<sup>ème</sup> année de master (M2) comprend trois spécialités :

- *Management hospitalier* (MH), organisée sur Nancy et Metz.
- *Management des établissements sanitaires et sociaux* (MESS), organisée sur Nancy et Metz.
- *Management des organismes d'insertion* (MOI), organisée sur Nancy.

Le master accueille environ 200 étudiants par an, répartis de manière égale entre M1 et M2, avec un contingent important en formation continue.

## Analyse

Objectifs
<p>Les objectifs sont bien établis, de manière cohérente et réfléchie, les métiers sont bien définis. L'ensemble compétences/connaissances/métiers est décliné de manière très précise et cohérente.</p> <p>Les besoins du secteur sont bien identifiés et importants : réformes, professionnalisation accrue, départs à la retraite, développement. Ils sont particulièrement importants en formation continue.</p> <p>Les compétences et connaissances attendues ont été définies à partir d'un référentiel d'activité propre au secteur sanitaire et social autour de trois axes : mise en œuvre des politiques territoriales, définition et conduite du projet de l'organisation, mobilisation des outils de gestion. Chaque axe est décliné en compétences. Ainsi, chaque parcours dispose de son référentiel, précis et développé en savoirs, savoir être et savoir-faire.</p> <p>L'ensemble semble très réfléchi et bien construit. On regrettera cependant que dans le dossier la correspondance ne soit pas faite entre les trois axes de la réflexion et leur déclinaison en compétences et enseignements. La correspondance entre compétences et enseignements n'est pas présentée non plus. Egalement, les compétences ne sont pas présentées à l'identique dans la fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et dans le dossier d'autoévaluation.</p>

<p>Les métiers visés sont définis de manière précise et détaillée, pour chaque parcours/spécialité, avec une bonne implication de partenaires professionnels. Restera à mieux assurer la correspondance entre objectifs de la formation et métiers visés.</p>
<p><b>Organisation</b></p>
<p>La structure de la formation est pertinente, lisible avec un tronc commun en début de master et une spécialisation progressive permettant à l'étudiant de construire son projet au fur et à mesure qu'il prend connaissance des spécificités du secteur et des métiers recherchés. Le master prend en compte dans sa conception les fortes identités professionnelles du secteur avec lequel il a développé depuis des années divers champs de collaboration.</p> <p>La formation est délivrée sur les deux sites de Nancy et Metz, ce qui complexifie l'organisation et conduit à s'interroger sur les critères de répartition autres que ceux issus de l'histoire, et sur les raisons pour lesquelles les rythmes de formation sont différents selon les sites : une semaine sur trois ou quatre, ou trois jours dans la semaine. Une source de confusion réside dans le fait que le dossier présente comme relevant de l'alternance ; ce qui n'est pas organisé en contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, mais relève de stages.</p> <p>La pertinence des collaborations entre les différents sites ne peut être appréciée car non développée dans le dossier.</p> <p>La mention est proposée selon différentes modalités pédagogiques en fonction des profils des étudiants (formation initiale - FI, formation continue - FC, formation ouverte à distance - FOAD). On peut regretter que l'apprentissage ne soit pas un des parcours ouverts.</p> <p>Le référentiel des compétences acquises est bien construit et met correctement en évidence les spécificités de chacune des trois spécialités.</p> <p>La spécialité MOI ne traite pas des politiques publiques, très spécifiques dans ce domaine, et déterminantes pour les conditions d'exercice, alors que le nombre d'heures d'enseignement est pourtant inférieur à celui des autres spécialités.</p>
<p><b>Positionnement dans l'environnement</b></p>
<p>Ce master est organisé en collaboration avec les institutions spécialisées dans la formation dans le domaine social, s'inscrivant dans une offre intégrée au niveau lorrain des formations du secteur sanitaire et social : l'offre de master permet des passerelles avec les formations des instituts de cadres de santé de Lorraine (IFCS du Centre Hospitalier Universitaire de Nancy et du Centre Psychothérapique de Nancy-Laxou) ainsi qu'avec l'institut régional du travail social (IRTS de Lorraine). Des conventions liant ces établissements à l'Université de Lorraine existent depuis plusieurs années.</p> <p>Le positionnement dans l'offre de formation régionale est de bonne qualité, avec des partenariats importants, des formations en amont adaptées et peu de concurrence. Ainsi, les trois spécialités trouvent leur public.</p> <p>On note la présence d'un parcours sanitaire et social en licence AES. La concurrence régionale est faible : un M2 <i>Management des organisations de santé</i> mais réservé à la formation continue à l'Ecole de Management de Strasbourg, un master proche des parcours MH et MESS à Reims.</p>
<p><b>Equipe pédagogique</b></p>
<p>L'équipe associe des enseignants-chercheurs et des professionnels de façon équilibrée et bénéficie d'une stabilité précieuse. L'université affiche une volonté de recruter les compétences nécessaires pour que la formation demeure au bon niveau.</p> <p>66 % des enseignements sont assurés par des enseignants de l'établissement hors professionnels associés (PAST), 32 % par des professionnels dont 13 % par des PAST, 2 % par des enseignants vacataires, ce qui montre un équilibre entre enseignants-chercheurs et professionnels correct. Parmi les enseignants de l'établissement, 31,50 % des enseignements sont assurés par des professeurs des universités, 63 % par des Maîtres de conférences, le solde étant assuré par des vacataires.</p> <p>Cependant, le dossier ne précise pas les modalités de pilotage de l'équipe pédagogique, la discipline des enseignants-chercheurs, le métier ou statut des professionnels. Les enseignements de ces derniers ne correspondent pas toujours aux matières concernant le cœur du métier. La présentation de l'organisation de l'équipe se limite à la liste des responsables pédagogiques. La composition de l'équipe est présentée sous la forme d'un tableau brut très peu lisible et qui ne précise ni la section d'origine des universitaires, ni la profession et le statut des professionnels (PAST et hors PAST).</p> <p>On peut s'interroger sur l'effectivité de la coordination des six responsables pédagogiques des différentes composantes de ce master.</p>
<p><b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b></p>
<p>Les effectifs sont globalement importants autour de 200 étudiants sur les deux années. Cependant, le nombre d'étudiants en M2 doit être relativisé, si on le rapporte à trois spécialités, dont deux dédoublées sur Metz et Nancy ; ce qui conduit des formations à faible effectif : il conviendra de surveiller la baisse des effectifs observée ces dernières années dans certaines filières.</p>

Les effectifs en M2 de la spécialité MESS sont en progression à Metz (de 23 à 28 sur trois ans) et en baisse à Nancy (de 40 à 20 sur les quatre dernières années). Pour la spécialité MH, les effectifs sont en baisse sur les deux sites, sur la dernière année (2015) ; ils sont de 9 à Metz et de 17 à Nancy, la pertinence de l'ouverture de la spécialité sur les deux sites pourrait donc être remise en cause. Les effectifs de la spécialité MOI sont aussi en baisse pour atteindre 11 inscrits en 2015. Cependant, et paradoxalement, les effectifs en M1 affichent une forte hausse sur les quatre dernières années passant de 34 inscrits en 2012 à 114 inscrits en 2015.

Les taux de réussite sont bons pour les étudiants présents ; cependant, le taux d'abandon, sans être très important, n'est pas négligeable (de 7 % à 20 % en M1 et de 13 % à 32 % en M2). Le taux de réussite pour les présents aux examens est supérieur à 91 % en M1 comme en M2 (100 % pour la spécialité MOI).

Les taux d'emplois sont excellents, les étudiants en recherche d'emploi à 18 mois sont l'exception, quelle que soit la spécialité. La qualité des emplois obtenus est inégale, excellente pour les spécialités MESS et MH avec des emplois de cadre et des contrats à durée indéterminée (CDI) très majoritaires (plus de 72 % dans les deux cas) et des salaires mensuels nets moyens allant, selon les années, de 2 075 € à 2 957 €. Pour la spécialité MOI, la qualité des emplois est moindre, les CDI varient de 17 % à 50 %, les emplois de cadres de 0 % à 50 %, les salaires mensuels nets moyens de 1 345 € à 1 610 €. Ces données doivent être relativisées pour tenir compte de la proportion de salariés en formation continue à qui la formation promet une progression salariale.

Le dossier ne comprend pas d'éléments permettant d'apprécier l'attractivité réelle de la formation.

**Place de la recherche**

La place de la recherche est faible, même s'il s'agit d'un master professionnel. Bien que trois laboratoires de recherche et trois écoles doctorales soient annoncés comme associés à la formation, celle-ci n'a qu'insuffisamment développé une initiation à la recherche, ce qui se traduit par un faible nombre de poursuites en doctorat puisque moins de trois étudiants par an poursuivent en thèse, et surtout aucun étudiant n'a obtenu son doctorat en cinq ans.

Le dossier est réduit à une présentation sommaire de l'environnement recherche, ainsi qu'une liste de points faibles, forts et de « points d'amélioration » concernant la recherche.

Les points faibles dominent sur ce point. La possibilité de faire un stage en laboratoire est présentée comme un point fort mais on trouve en point faible l'absence de ce type de stage depuis cinq ans. C'est la même chose pour les mémoires recherche qui sont très peu nombreux. L'absence d'unité d'enseignement (UE) de formation par et à la recherche doit être relevée.

Aucune analyse n'est proposée des points de convergence entre les axes du laboratoire et les enseignements du master qui n'apparaissent pas clairement à la lecture des axes des laboratoires d'appui dans le dossier de champ. L'aspect recherche semble passer uniquement par une présence significative des enseignants-chercheurs dans la formation, donnant le sentiment que l'irrigation de la formation par la recherche demeure insuffisante.

**Place de la professionnalisation**

La formation affirme fortement une dimension professionnelle et se fonde sur une connaissance du secteur et de ses évolutions, tout en prenant en compte les identités professionnelles, fortes dans ce domaine.

La formation continue est fortement présente ce qui montre une réelle reconnaissance par le monde professionnel. La validation des acquis de l'expérience est affirmée comme étant pratiquée, sans qu'aucun chiffre ne soit fourni, permettant de savoir si le stade de l'intention est dépassé.

La formation est conçue à partir de référentiels métiers déclinés en compétences professionnelles, celles-ci sont très précisément définies et déclinées en savoirs, savoir être et savoir-faire. La formation permet d'acquérir des équivalences partielles pour les certifications professionnelles du secteur.

Des rencontres avec des professionnels, sous la forme de petits déjeuners, sont organisées en M1 pour aider l'étudiant à définir son projet professionnel. La fiche RNCP est claire mais peu détaillée et avec une ambiguïté : le dossier signale la possibilité de contrats de professionnalisation pour toutes les spécialités de M2 alors que dans la fiche il est indiqué que l'inscription en contrat de professionnalisation n'est pas possible pour la spécialité MESS. Outre le service d'Orientation et d'Insertion Professionnelle de l'établissement, les IAE disposent d'un service d'insertion professionnelle propre qui propose une panoplie de dispositifs de professionnalisation très complète, comprenant un accompagnement individuel (constitution de *curriculum vitae*, préparation des entretiens de recrutement, définition du projet professionnel), l'organisation de forums, l'information et le conseil des professionnels en matière de stages.

Le dossier comporte une liste de partenaires assez conséquente, l'existence de nombreuses conventions de partenariat est aussi signalée en point fort. Cependant, on ne trouve dans le dossier aucun développement concernant la forme de ces partenariats.

**Place des projets et des stages**

La volonté de lier la formation à la découverte du milieu professionnel est forte.

Lors du M1, il faut noter qu'il est demandé aux étudiants de prendre un engagement bénévole associatif dans un organisme du secteur sanitaire et social. Cette activité bénévole leur permet de s'inscrire durant une année dans la dynamique associative liée au secteur.

L'engagement est évalué par une note attribuée suite à un exposé de la monographie de l'association en question mais leur évaluation a peu de poids puisqu'elle prend la forme de la notation d'une monographie intégrée à l'évaluation d'une UE du S2 comprenant par ailleurs quatre cours qui représentent 65 heures d'enseignement et 10 crédits européens.

Un stage d'au moins huit semaines est obligatoire en M1 avec l'objectif de confirmer, par une expérience encadrée dans un organisme du secteur sanitaire et social, le projet professionnel. Il a peu de poids puisqu'il fait l'objet d'une évaluation dans le cadre d'une UE qui comprend également les langues étrangères et représente seulement cinq crédits.

En M2, il est difficile de comprendre la nature des temps en entreprise, qui semble pragmatiquement prendre des formes très différentes suivant qu'il s'agit de contrat de professionnalisation ou plus rarement de conventions de stages et même service civique.

On peut relever un certain manque de précision sur les attendus et les modalités d'évaluation des projets et stages.

**Place de l'international**

La dimension internationale est très faible dans ce master.

Même si la réalité nationale fonde les formations et les emplois dans ce secteur, la dimension internationale devrait être davantage présente en particulier à travers une coopération avec la Wallonie, le Luxembourg et l'Allemagne au sein de la « Grande Région » facilitée par l'existence des programmes INTERREG, même si la coopération s'avère plus difficile avec l'Allemagne pour des raisons linguistiques.

Les étudiants internationaux selon les années représentent entre 2 et 7 % des étudiants, mais avec un faible taux d'étudiants utilisant le programme ERASMUS.

Des collaborations en recherche et des projets sont mentionnés mais cela reste très vague.

L'anglais n'est présent que sous la forme d'un cours de 20 heures en M1, et le dossier ne mentionne aucun enseignement de management en anglais. L'allemand n'est pas enseigné, sauf de manière optionnelle en concurrence avec l'espagnol et l'anglais dans la version à distance du M1.

**Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite**

Les taux de réussite dans les différents parcours sont bons, ce qui traduit certainement un accompagnement de proximité des étudiants, même s'il n'y a pas de dispositif de mise à niveau ni aucune trace d'un autre dispositif d'aide à la réussite.

Les passerelles semblent exister naturellement du fait des importantes mutualisations entre formations et de la spécialisation progressive. Il n'y a pas de trace de dispositif d'aide à la réussite quand bien même les abandons restent significatifs, avec des taux de non présentation aux examens variables selon les parcours et les années, pouvant atteindre 40 % avec une moyenne sur six ans de 15 % en M1 comme en M2, ce qui aurait mérité analyse.

Le dossier ne précise pas les modalités de recrutement.

**Modalités d'enseignement et place du numérique**

On sent une volonté d'innovation pédagogique de la part des responsables de la formation. Les parcours proposés (FI, FC, contrat de professionnalisation) sont riches et variés.

La place du numérique est de bonne facture.

La mise en place d'enseignements en FOAD, en M1 a fortement modifié l'ensemble des outils et la pédagogie mobilisée dans les enseignements, avec en particulier une autoformation à l'utilisation de la plateforme ARCHE et au logiciel CAMTASIA qui permet de scénariser sous format MP4 les supports utilisés pour les enseignements à distance.

La plateforme ARCHE est partout utilisée pour les dépôts de cours, d'articles, d'exercices, de quizz... La plupart des supports d'enseignement du master MOSSS sont accessibles en ligne (supports de cours, exercices de travaux dirigés - TD, articles... Les étudiants à travers cette plateforme ainsi que les enseignants mobilisent les forums pour communiquer et maîtrisent donc les outils collaboratifs. La possibilité à partir de 2016 de suivre le master en FOAD pour la spécialité MOSSS devrait accentuer cette évolution.

L'utilisation de vidéoconférences est pratiquée pour les cours à distance et pour le suivi d'étudiants en stage dans d'autres régions que la Lorraine.

De même, des expérimentations de « cours inversés » ont été menées, sans qu'on dispose d'éléments permettant de savoir si cela a été convaincant.

**Evaluation des étudiants**

Le dossier étant pratiquement non renseigné sur ce point, il est impossible de donner une appréciation sur les modalités d'évaluation des étudiants. Il importera de mieux renseigner ce point.

Une commission de diplôme se réunit au moins une fois par an et un jury de fin d'année, sans en préciser ni les principes de fonctionnement, ni les règles, ni la composition. A l'examen des maquettes, il apparaît que les crédits européens ne sont pas proportionnels aux volumes horaires sans que l'on ait d'explication sur les règles de leur attribution.

<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Les résultats en matière de validation des parcours sont bons, ce qui traduit certainement un accompagnement de qualité, inscrit dans la durée, des étudiants.</p> <p>La démarche de définition des compétences professionnelles et la réalité du processus de définition des maquettes en cohérence avec ces compétences sont de qualité. L'acquisition des compétences est validée par un jury de professionnels et prend la forme d'un portefeuille de compétences. Les compétences transversales sont aussi prises en compte et clairement définies.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Le suivi des diplômés est effectué par l'observatoire des étudiants de l'établissement sur la base d'une enquête à 18 mois assez complète (taux d'embauche, de poursuite d'études et de recherche d'emploi, nature de la poursuite d'étude, salaires, statut, type de contrat, type de métier, lieu, temps de travail, adéquation avec le niveau de formation et la spécialité) et complétée par une enquête interne à 6 mois réduite aux taux d'embauche, de chômage et de poursuite d'études.</p> <p>Si globalement l'insertion professionnelle des diplômés est très correcte et une association d'anciens semble active, il est cependant difficile de se faire une idée précise en raison de données traitant de la même façon une 1<sup>ère</sup> insertion professionnelle d'étudiants et celle de salariés pour qui la formation renforce des compétences et peut améliorer la reconnaissance professionnelle.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>Le conseil de perfectionnement semble bien composé et est annoncé comme se réunissant régulièrement, au moins deux fois par an. Des processus d'autoévaluation, auxquels s'ajoute une évaluation externe de qualité des services, garantissent la mise en place d'une amélioration continue du master.</p> <p>L'établissement a mis en place un processus d'autoévaluation structuré qui comprend une autoévaluation à mi-parcours du contrat quinquennal. A l'IAE, qui dispense ce master, ce processus d'autoévaluation est complété par la certification « Qualicert » des services concerne tous les aspects de la formation et de la recherche et comprend un audit des étudiants. La réalité de cette autoévaluation est attestée par la présence en annexe d'un compte rendu de conseil de perfectionnement détaillé et pour chaque item l'identification de points forts et faibles et d'axes d'amélioration.</p> <p>Par contre, le diplôme est un peu en retrait concernant l'évaluation des enseignements par les étudiants, en dehors de la FOAD, l'évaluation des enseignements est faite de manière qualitative en fin de semestre. Le dossier aurait été mieux étayé si on disposait de quelques résultats de l'évaluation des enseignements et d'exemples concrets d'améliorations mises en place suite à l'un des dispositifs décrits ci-dessus.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une bonne insertion dans un secteur professionnel au fort potentiel, avec une attention à suivre les évolutions des attentes et besoins du secteur en définissant les maquettes à partir de référentiels métiers et des compétences à acquérir.
- Une diversité des parcours, avec une cohérence des progressions permettant une couverture d'un champ large, et un nouveau parcours en projet concernant le management des établissements judiciaires.
- Un corps professoral en phase avec les objectifs.
- Une attention à l'évolution des pratiques pédagogiques et à leur adaptation à la formation continue.
- La qualité du dispositif d'autoévaluation auquel s'ajoute une évaluation externe par un cabinet indépendant aboutissant à la certification « Qualicert » attribuée à l'IAE.

### Points faibles :

- Une articulation entre les pôles de Nancy et Metz difficile à comprendre, et qui semble plus fondée sur l'histoire que sur des choix prospectifs.
- Une dimension internationale trop faible et une insuffisante articulation à la recherche.
- La place des stages et des projets insuffisamment explicités.
- Un dossier insuffisamment renseigné sur certains points.

### Avis global et recommandations :

La formation est adossée à un secteur affichant des besoins importants et bénéficie d'une excellente démarche d'adéquation aux métiers. Elle donne une définition précise des compétences à acquérir permettant de construire efficacement les enseignements correspondants. Ce master assure un très bon niveau de professionnalisation et une bonne insertion professionnelle. Cet effort doit être poursuivi avec, si possible, la mise en place de l'apprentissage qui se développe de façon non négligeable dans le secteur.

Toutefois, certaines lacunes restent présentes, notamment la place de la recherche et les partenariats à l'international, notamment vers les pays limitrophes, qui restent trop faibles.

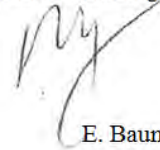
Le dossier est insuffisamment renseigné. A l'avenir, il sera important de détailler les points suivants : modalités de recrutement et attractivité, modalités d'évaluation en particulier en ce qui concerne les stages et les projets, nature des partenariats professionnels, composition de l'équipe pédagogique, gouvernance du diplôme et animation de l'équipe pédagogique, répartition des enseignements entre Metz et Nancy.



# Observations de l'établissement

Pas d'observations

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner