



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Urbanisme, aménagement, transport

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

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

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

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



Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Créteil

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

Académie(s) : /

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

Mention : Urbanisme, aménagement, transport

Domaine : Sciences humaines et sociales

Demande n° S3MA150008420

Périmètre de la formation

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée.

ENPC (Ecole nationale des ponts et chaussées).

- Délocalisation(s) : /

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

Présentation de la mention

Le master est le résultat du réagencement de deux anciens masters dont les objectifs sont d'abord professionnels. Les compétences développées s'organisent autour de trois noyaux : étude, management, conception. La mention a fait l'objet d'une déclinaison en cinq spécialités : *Politiques urbaines intégrées dans l'espace euro-méditerranéen*, *Villes durables*, *Stratégies métropolitaines*, *Villes services usages*, *Transports et mobilités*. En raison des origines de sa formation, la mention développe avant tout des objectifs professionnels sans négliger pour autant la dimension recherche. Elle se structure par ailleurs autour d'un M1 dont les enseignements sont entièrement mutualisés, la différenciation se faisant en M2. Un autre élément de structuration de la mention repose sur une politique commune de stages et d'ateliers que l'on retrouve dans toutes les spécialités. Enfin, la mention s'organise autour d'effectifs étudiants : 50 et 80 étudiants en M1 et 120 à 130 en M2.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Mention qui présente de grandes qualités quant au contenu de la formation, à la composition des équipes pédagogiques, à l'adossement à la recherche, mais qui ne sont pas valorisées dans le dossier communiqué qui semble inachevé. Il manque de nombreux éléments d'appréciation : seules trois spécialités sur cinq ont renseigné les fiches RNCP par exemple ; l'analyse du devenir des diplômés n'est pas donnée, les compétences transversales ne sont pas précisées, le M1 commun est trop peu explicité, les ateliers en M2 ne sont pas organisés de façon transversale... Le caractère incomplet du dossier renforce l'impression d'une mention qui ne serait que la juxtaposition de spécialités mal coordonnées.

- Points forts :

- L'équipe pédagogique qui est homogène.
- Le contenu de la formation innovant et en cohérence avec les objectifs visés.
- Les ateliers systématisés en M2.
- Des relations institutionnelles dynamiques avec d'autres partenaires académiques (UPEC et ENPC).

- Points faibles :

- Un dossier de mention mal renseigné.
- Des spécialités trop disparates quant aux objectifs et dans la construction.
- Une professionnalisation qui n'est pas assez poussée dès le M1 (trop d'éléments facultatifs).

- Recommandations pour l'établissement :

Trois points seraient à améliorer : il faudrait augmenter la durée des stages et les rendre obligatoires dès le M1, afin de renforcer le caractère professionnalisant de la mention; il serait ensuite nécessaire d'engager une réflexion sur les compétences professionnelles attendues à l'issue de la formation. Enfin, il faudrait s'engager dans un véritable suivi des formations ce qui suppose la mise au point d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs fiables et non contestables.



Evaluation par spécialité

Politiques urbaines intégrées dans l'espace euro-méditerranéen

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée.

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a une visée professionnelle forte ; elle est axée sur des compétences transversales générales en matière d'animation, conception et mise en œuvre de stratégies de dynamisation d'un territoire ou encore de capacité à l'analyse territoriale. Elle s'appuie sur un volume de formation conséquent en seconde année de master en particulier ; on peut toutefois constater que deux UE seulement sur six traitent des spécificités urbaines dans l'espace euro-méditerranéen qui est pourtant au cœur de la problématique de la spécialité. La spécialité bénéficie d'une particularité intéressante puisqu'elle est construite autour du principe d'apprentissage par alternance et d'un stage long de six mois au moins.

- Appréciation :

La spécialité développe une thématique innovante, mais le dossier fourni est trop lacunaire pour juger de sa véritable pertinence. Il n'y a en effet aucune précision concernant l'évolution des flux d'étudiants, ainsi que leur devenir ; de la même façon, on regrette l'absence de précisions concernant la composition de l'équipe pédagogique et la répartition des heures d'enseignement, qui ne permettent pas de juger de la pertinence de la spécialité par rapport aux objectifs assignés. Par ailleurs, le dossier n'apporte pas la preuve d'échanges et de partenariats importants avec l'espace méditerranéen (pas de détails quant aux deux partenariats évoqués), ni d'une insertion professionnelle des étudiants en rapport avec cette ouverture méditerranéenne (notamment s'ils cherchent un emploi en région parisienne).

- Points forts :

- Un master organisé depuis 1995 qui bénéficie d'une solide expérience et d'un véritable recul.
- Une organisation fondée sur une professionnalisation poussée.
- Un master qui permet d'appréhender une grande part des problématiques des politiques urbaines en général, et de l'espace euro-méditerranéen en particulier.

- Points faibles :

- Un dossier incomplet sur certains points (aucune analyse quantitative du devenir des diplômés, répartition des enseignements entre enseignants-chercheurs et professionnels impossible à démêler, évaluation des enseignements...).
- Une insertion professionnelle qui n'est pas précisée.
- La faiblesse de la dimension internationale d'une spécialité se revendiquant comme telle.
- Un manque important d'évaluations dans tous les domaines.



- Recommandations pour l'établissement :

La réflexion sur l'articulation entre la problématique générale de la spécialité et sa mise en œuvre tant en matière de professionnalisation, que de formation spécifique doit être approfondie ; par ailleurs la mise au point d'outils d'évaluation et d'indicateurs quantitatifs faciliterait l'analyse en vue de faciliter les décisions à prendre ou d'améliorer la communication sur la formation. Elle pourrait s'appuyer sur les outils de pilotage existant.



Villes durables

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée.

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité ambitionne de former des professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement (études et évaluations de projets) maîtrisant les dimensions environnementales de la ville. Elle est structurée autour de modules d'enseignements qui balayent quelques unes des grandes problématiques soulevées par la ville durable : qualité environnementale, étalement urbain, écologie urbaine, risques en milieux urbains, gestion de l'environnement. La partie professionnalisante s'articule quant à elle autour d'ateliers et de stages. Enfin, la spécialité souhaite renforcer son orientation vers la recherche.

- Appréciation :

La spécialité pourrait prétendre à un caractère innovant ; toutefois le dossier manque très sérieusement de précisions (contenus des enseignements, formation professionnelle, compétences transversales, partenariats internationaux, modalités de suivi de la formation et des étudiants, avenir des diplômés). La formation pourrait en outre encore progresser notamment sur le plan de l'attractivité en direction des étudiants étrangers. Par ailleurs, les débouchés de la formation ne sont pas suffisamment explicités.

- Points forts :

- Volonté de construire une véritable formation professionnalisante.
- Un objectif original : former des aménageurs-urbanistes ouverts à l'ingénierie.

- Points faibles :

- Trop peu d'évaluation objective.
- Ouverture sur les milieux professionnels insuffisante.
- Forte disproportion dans les enseignements entre l'aspect académique et professionnel. La part des interventions des enseignants issus des milieux professionnels est trop réduite.
- Des stages trop courts.

- Recommandations pour l'établissement :

Il faudrait étoffer l'équipe en suivant un principe d'interdisciplinarité et en se tournant vers les sciences de l'ingénieur, mais aussi vers d'autres disciplines à l'instar du droit (droit de l'environnement et droit de l'urbanisme).

L'équipe de formation devrait se doter d'un outil de suivi de l'insertion professionnelle de ses diplômés pour vérifier l'adéquation réelle entre la formation et le marché de l'emploi et en apporter une preuve quantitative convaincante.

Enfin, la politique des stages devrait être revue pour améliorer l'insertion professionnelle des étudiants.



Stratégies métropolitaines

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée.

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

Délocalisation(s) :

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité propose de former les étudiants aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les villes dans un but professionnel. Il s'agit de développer le sens stratégique de la politique de la ville, de traduire cette stratégie en orientation et de mettre en œuvre la politique décidée. Les étudiants ainsi formés doivent être en capacité d'intégrer les cellules stratégie/prospective/évaluation des collectivités territoriales ou des cabinets de conseil/expertise. Bien que d'essence très largement professionnalisante, la spécialité offre également un parcours recherche. En M2, le recrutement est majoritairement local (étudiants issus du M1 de la mention) ; les effectifs sont complétés à parts égales par des étudiants ayant fait leur M1 dans des cadres similaires dans la région parisienne ou hors région parisienne, et par quelques étudiants issus de formations diverses (sciences politiques, architecture...).

- Appréciation :

La spécialité présente une thématique intéressante qui pourrait être largement valorisée par un effort de communication plus important et par des ajustements structurels dans quelques domaines clés : la professionnalisation, le renforcement des outils techniques et transversaux, une meilleure ouverture sur le monde professionnel, la mise au point d'indicateurs de suivi de la formation fiables. Le dossier présenté pêche également par manque de précisions dans de nombreux domaines concernant le parcours recherche (modalités de mise en œuvre), la professionnalisation (contenus des stages, étude de cas...), relations internationales.

- Points forts :

- Une équipe pédagogique pluridisciplinaire et équilibrée.
- Des ateliers professionnels permettant de se confronter à la réalité du terrain grâce à l'élaboration d'authentiques projets en réponse aux commandes des collectivités territoriales

- Points faibles :

- Un master fondé sur un univers professionnel trop étroit ce qui s'accompagne d'une attractivité limitée.
- Malgré les ateliers professionnels, une professionnalisation nettement insuffisante aussi bien en termes d'enseignements que de liens avec les milieux professionnels.
- Une évaluation encore trop qualitative et pas assez quantitative.
- L'absence de précision sur les compétences visées (outils, méthodes)

- Recommandations pour l'établissement :

Il faudrait renforcer la lisibilité de l'offre de la formation : une définition plus précise de l'intitulé et du contenu des UE est à envisager. Dans ce but, il faudrait approfondir les aspects professionnalisants : importance du stage à revoir ; un renforcement des outils transversaux qui devrait permettre à cette spécialité de trouver un rayonnement plus important.



Transports et mobilités

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée

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

Master cohabilité par l'Université Paris Est Créteil Val de Marne (UPEC), l'Université Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM), Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC).

Délocalisation(s) :

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Transports et mobilités* vise à former aux métiers du management, exploitation, conception de systèmes, planification et de chef de projet dans le domaine des transports. La formation articule pour cela des compétences généralistes en sciences humaines et des compétences plus techniques issues des sciences de l'ingénieur. Les enseignements ont été subdivisés en vingt quatre modules de cours regroupés en cinq blocs thématiques. La spécialité articule la professionnalisation autour du stage, mais un certain nombre de cours « techniques », ainsi que le système d'échanges étroits développés avec l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) sont aussi destinés à renforcer cette orientation. Le caractère professionnel de la formation n'est pas exclusif d'une orientation vers la recherche qui est prise en compte sous divers angles (2 laboratoires d'appui cités pour l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne - *Laboratoire techniques, territoires et sociétés* (LATTS) et LAB'URBA ; plusieurs laboratoires importants pour l'Université Paris Est-Marne-la Vallée : *Ville, mobilité, transport, institut français des sciences et des technologies des transports de l'aménagement et des réseaux* (IFSTTAR) ; *Systèmes productifs, logistiques, organisation des transports travail* (SPLOTT), *Génie des réseaux, transport, technologies et informatique avancée* (GRETTIA). Une autre particularité de cette spécialité réside dans son ouverture à un public étudiant étranger. Enfin, la structure de la spécialité s'appuie sur une équipe pédagogique qui associe des professionnels des transports et des enseignants-chercheurs pour la plupart titulaires d'une double formation (universitaires/ingénieurs).

- Appréciation :

La spécialité est fondée sur une thématique assez pointue, mais fondamentale relativement à la compréhension des questions urbaines actuelles. Rigoureusement organisée (la présentation de l'équipe pédagogique diffère entre le dossier de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne et celui de l'Université Paris-Est Marne la Vallée), elle s'appuie sur un solide réseau d'écoles, d'universités et d'entreprises partenaires, qui contribue grandement à la professionnalisation et à l'insertion réussie des étudiants (100 % des diplômés à 18 mois pour 60 % de répondants). La spécialité est également attractive (elle génère des flux qui dépassent 100 étudiants M1 et M2 confondus), en particulier auprès d'étudiants étrangers, dont quelques-uns accueillis en formation continue (l'origine des étudiants n'est que mentionnée dans le dossier de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne). Sur tous ces points, la spécialité constitue un modèle à suivre pour d'autres spécialités à orientation professionnelle marquée. Le suivi des étudiants semble très rigoureux (cela est précisé dans le dossier de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne, mais pas dans le dossier de l'Université Paris-Est Marne la Vallée).

- Points forts :

- Complémentarité entre les Sciences humaines et sociales et les Sciences Pour l'Ingénieur (SPI).
- Très bonne insertion professionnelle.
- Une formation solidement structurée.
- Un maillage interuniversitaire/grande école efficace.
- Une formation en prise directe sur la réalité de l'employabilité.
- Une équipe resserrée autour de l'ENPC, l'UPEM et l'UPEC.
- Une volonté de construire des indicateurs quantitatifs fiables pour le suivi de la formation.



- Points faibles :
 - Implication limitée des professionnels dans la formation (le nombre d'heures enseignées par des intervenants professionnels varie entre le dossier de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne et de l'Université Paris-Est Marne la Vallée).
 - Les relations et échanges internationaux se limitent à l'accueil d'étudiants étrangers (des chiffres figurant uniquement dans le dossier de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne) et à un stage à l'étranger.

- Recommandations pour l'établissement :

Il serait souhaitable d'homogénéiser la présentation de l'offre. En effet, le dossier présenté dans la mention *Urbanisme, aménagement, transports* porté par l'Université Paris-Est Marne la Vallée, n'a pas la même forme, et ne contient pas les mêmes informations que le dossier de la mention *Urbanisme et aménagement* de l'Université Paris Est Créteil Val de Marne.



Villes services usages

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris Est Marne-la-Vallée.

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

Délocalisation(s) :

Master cohabilité avec l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC).

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Villes services usages* ambitionne de former à la fois des professionnels capables d'intervenir chez les fournisseurs publics ou privés de services urbains (métiers de l'étude et du conseil), et des chercheurs. Le positionnement est celui d'une orientation volontairement étroite et originale. La professionnalisation est supportée par trois axes principaux que sont le stage, l'atelier professionnel doté d'un nombre conséquent d'heures (60 heures au S3 et 40 heures au S4) et les cours d'anglais. La spécialité offre des possibilités de formation continue par aménagement particulier. L'attractivité de la spécialité en fait une formation au recrutement essentiellement local qui porte sur une vingtaine d'étudiants par an.

- Appréciation :

La spécialité *VISU* est une formation originale et innovante récente (deux ans d'existence) centrée autour de la problématique des services dans la ville. En dépit de l'intérêt scientifique de cette question, cette spécialité peine encore à offrir de bonnes perspectives d'emploi à ses diplômés. Le taux de réussite des étudiants est très moyen (61,5%) et dans l'état actuel des choses l'insertion professionnelle est également faible après trois mois (27 % en 2013). Inversement le taux de poursuite en doctorat est plus élevé que dans les autres spécialités de la mention (20%). Ces valeurs traduisent une orientation encore incertaine entre professionnalisation et recherche.

- Point fort :

- Originalité et innovation de la thématique du master.

- Points faibles :

- Une formation hésitant entre recherche et professionnalisation.
- La partie professionnalisante de la formation ne fait pas assez de place aux enseignements professionnels tant en nombre d'heures qu'en contenu.
- Offre de formation qui a les défauts de ses qualités : étant très ciblée, elle offre des perspectives de débouchés professionnels limitées.
- Faible insertion professionnelle.
- Pilotage de la spécialité qui ne s'appuie pas sur un ensemble d'outils adaptés.

- Recommandations pour l'établissement :

Fondée sur un créneau très spécialisé, cette spécialité aurait sans doute tout à gagner en clarifiant sa stratégie d'orientation ; dans le cas où le volet professionnel serait considéré comme prioritaire il faudrait ouvrir la spécialité au monde professionnel beaucoup plus largement que ce qui est fait actuellement, constituer rapidement un réseau partenaire solide, et s'efforcer grâce à une sélectivité plus ciblée et à un suivi attentif des étudiants d'améliorer rapidement les résultats (en termes d'insertion professionnelle) afin de gagner en crédibilité tant en interne qu'en externe. L'amorce de réflexion sur le suivi des étudiants mérite d'être renforcée et formalisée.



Observations de l'établissement

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

Éléments de réponse à l'AERES – Evaluation des formations

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

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

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

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

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

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

L'insertion professionnelle et le devenir des étudiants

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

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

La tenue de conseils de perfectionnements

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

Relations formations / entreprise

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

Certification C2I

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

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

Enseignement des langues

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

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

Internationalisation

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

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

Evaluation des enseignements et des formations

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

Ouverture des formations à la VAE

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

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

Urbanisme aménagement transport

La spécialité « Opérateurs et managers urbains » n'a pas été évaluée (pas transmise à l'AERES pour évaluation).

Le document concernant cette spécialité est inséré à la suite de ce document.

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



Évaluation des objectifs

Au regard des insertions professionnelles des étudiants de cette spécialité au cours des dernières années, cette formation confirme qu'elle ouvre la voie vers des collectivités publiques, des opérateurs publics et privés de l'aménagement, généralistes ou sectoriels, des bureaux études et agence d'urbanisme dans des emplois consistant à exercer dans des directions et des services tournés vers la stratégie et la prospective ou des directions plus opérationnelles. Les fonctions remplies mettent l'accent sur des activités de management urbain, d'aménagement et de management de projet, de programmation urbaine, dans des positions de maîtrise d'ouvrage urbaine ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage urbaine et, dans une moindre mesure, dans des positions de maîtrise d'oeuvre.

Cela conforte les compétences visées par la spécialité, dont les contenus ont été progressivement consolidés au cours du dernier contrat. La spécialité est en effet tournée vers les compétences liées à l'élaboration des choix stratégiques et opérationnels de l'aménagement des espaces et à la conduite des projets, en focalisant sur la capacité :

- à intervenir dans des situations multi-acteurs ;
- à saisir les mutations, les enjeux, les controverses ;
- à inventer des solutions nouvelles ;
- à construire les conditions de faisabilité des projets ;
- à contribuer à la transformation des pratiques de l'aménagement ;
- à piloter des équipes inter-acteurs.

Réponse aux tutelles

Sans objet

Organisation pédagogique

Les orientations pédagogiques prennent forme dans des enseignements qui s'organisent à travers des approches transversales qui ont l'ambition de couvrir :

- le champ de la stratégie, de la prospective et de l'innovation,
- les démarches de management, de gestion de projet et de pilotage du changement,
- les domaines clefs et méthodes de la programmation urbaine et de la production de la ville,
- les dispositifs de gouvernance et de gestion des jeux d'acteurs,
- et enfin l'ensemble des contraintes et compétences juridiques, techniques, financières et de gestion liées aux opérations d'aménagement et aux démarches de projets urbains

L'organisation pédagogique s'appuie sur une équipe pédagogique qui a évolué au gré des départs et des recrutements permettant de renforcer progressivement les compétences nécessaires au projet pédagogique. La responsable actuelle, qui a fondé la spécialité, forme avec 3 autres enseignants un noyau stable permettant d'assurer la continuité du projet pédagogique tout en organisant et en assurant le suivi de son évolution au regard des enseignements issus : 1/ des auto-évaluations annuelles de la formation ; 2/ des retours d'expérience des stages ; 3/ des travaux conduits par plusieurs chercheurs de l'équipe sur l'évolution des pratiques professionnelles ; 4/ des échanges régulièrement entretenus avec les professionnels associés à la formation, titulaires ou vacataires.

Insertion pro, orientation, passerelle, parcours d'excellence, innovation pédagogique

L'enquête à 30 mois conduite par l'Observatoire de la Formation et de l'Insertion Professionnelle de l'UPEM, quoique limitée à la seule promotion 2010, invite à conclure à des résultats satisfaisants au plan quantitatif (taux d'emploi) et qualitatif (niveau de responsabilité et nature des fonctions exercées).

On note par ailleurs plusieurs autres indices positifs :

- 4 contrats doctorats ou autres allocations au cours des 4 dernières années ;
- 1 lauréat du prix du master du CNFPT, catégorie aménagement et développement durable des territoires
- 2 lauréats du concours Green Tic Campus, catégorie Ancrage territorial ;
- 2 lauréats du concours d'idées sur le grand boulevard de la Métropole Lilloise ;
- des créations d'entreprises dont une remarquée sur le créneau innovant de « l'urban design management »

Internationalisation

L'internationalisation est un objectif atteint à l'échelle de l'ensemble des formations de l'IFU (4 formations sur 7) et, dans ce choix d'organisation collective, la spécialité Opérateurs et Managers Urbains reste centrée sur le marché de l'emploi national. Cela se justifie au regard des objectifs de la spécialité confrontés à la singularité des contextes nationaux en matière de cadres réglementaires et juridiques, d'organisation des systèmes d'action, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Pour autant l'international est saisi selon deux voies distinctes. D'une part les enseignements puisent dans les pratiques identifiées à l'international et dans des études de cas pour participer à la connaissance et à la compréhension des mutations des espaces, des sociétés et des pratiques. Les compétences développées en la matière sont méthodologiques : quels enseignements tirer de telle et telle expérience étrangère ? Ou, inversement, comment savoir décoder les singularités d'un contexte d'action étranger pour y intervenir ? D'autre part, la dimension internationale est saisie au travers des trajectoires des étudiants, soit en phase d'admission en accordant un « avantage » aux candidatures témoignant d'une mobilité internationale, soit en motivant une mobilité Erasmus au cours de la formation (en moyenne 4 étudiants par promotion).

Points forts

Le positionnement centré sur l'articulation opérateurs urbains, management urbain et programmation urbaine est, à notre connaissance, unique sur le marché de la formation en France. Cela explique la forte attractivité de la formation, en formation initiale mais également en VAE dont les demandes vont croissantes. Ce positionnement revendique une capacité à former au management urbain, selon une démarche universitaire, adossée à la recherche, sans confondre management (c'est à dire les techniques organisationnelles nécessaires pour réussir à atteindre tel objectif) avec démarche managériale (c'est à dire rationalisation et optimisation).

Cela explique pourquoi la spécialité est fondée sur une ligne directrice stable qui consiste à ne pas découpler l'élaboration des intentions et la construction des conditions de leur faisabilité.

Points faibles

Pas de certification de langue. Pas de C2i.

Sous dimensionnement de la capacité de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants et de la capacité à structurer un réseau d'anciens étudiants.

Formation continue courte qualifiante non valorisée alors que les demandes existent.

Identité de la spécialité - « Opérateurs et Managers urbains »

Intitulé de la spécialité : Opérateurs et managers urbains

Type de demande :

Renouvellement avec modification de l'équipe pédagogique.

Cette spécialité sera portée par la future Ecole d'Urbanisme de Paris en collaboration avec le parcours actuel « programmation urbaine et architecturale » de l'Institut D'Urbanisme de Paris.

Domaine : Aménagement et urbanisme

Indifférenciée

Domaines et sous-domaines AERES :

Domaine principal : SHS_2 : Aménagement et urbanisme

Domaine(s) secondaire(s) :

Voir document de référence sur le site de l'AERES

Responsable de la spécialité :

Nom, prénom : Nadia ARAB

Corps et grade : MCF

Section de CNU (ou section CNRS, etc.) : 24

Téléphone : 01.60.95.79.11

Adresse électronique : nadia.arab@univ-paris-est.fr

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

Etablissement(s) : Université Paris-Est Marne-la-vallée

Commune(s) : Champs-sur-Marne

Délocalisation(s) éventuelles(s):

Établissement support : Université Paris-Est Marne-la-vallée

Établissement(s) co-habilité(s) :

Partenariats éventuels : Club Ville Aménagement, ENS d'architecture de la ville et des territoires

Objectifs de la spécialité

Opérateurs et managers urbains : Urbaniste conseil, chef de projet, consultant, chargé d'études, coordinateur d'opérations, chargé de mission, manager urbain, programmiste, designer stratégique, design management, dans le secteur public ou privé de l'aménagement et de l'urbanisme.

Une finalité, un état d'esprit

La spécialité Opérateurs et Managers Urbains prépare aux métiers de l'élaboration stratégique, de la programmation urbaine et de la conduite de projets urbains. Elle accueille des étudiants aux cursus diversifiés (sciences humaines et sciences sociales, écoles de commerce et de gestion, architecture et urbanisme, sciences politiques...) qui ont pour objectif de compléter ou terminer leur formation par une approche professionnalisante du champ urbain.

L'interdisciplinarité ainsi privilégiée parmi les étudiants, activée par une pédagogie favorisant des démarches actives, transversales et de projet, font écho aux situations de travail des professionnels.

Cette formation attend des étudiants curieux, ouverts et intéressés par les défis nouveaux que posent l'aménagement et le fonctionnement urbain et social des villes. La spécialité « Opérateurs et managers urbains » accompagne ces étudiants dans l'acquisition et/ou le développement de compétences capables de stimuler et d'accompagner ces changements selon une ligne directrice qui consiste à ne pas découpler l'élaboration des intentions et la construction des conditions de leur faisabilité.

Compétences visées

La spécialité développe les compétences liées à l'élaboration des choix stratégiques et opérationnels de l'aménagement des espaces et à la conduite des projets, dans des contextes mettant en jeu une capacité à :

- Intervenir dans des situations multi-acteurs et à piloter des équipes inter-acteurs.
→ *aptitudes à la coopération, à l'argumentation, à la négociation*
- Saisir les mutations, les enjeux, les controverses et inventer des solutions nouvelles,
→ *aptitudes à la recherche, à la production nouvelle et au traitement des connaissances, à la problématisation et à l'innovation*
- Construire les conditions de faisabilité des projets
→ *connaissance des procédures et des mécanismes fonciers, juridiques et financiers de l'aménagement ; compréhension des logiques d'action des partenaires à enrôler*
- Transformer les pratiques de l'aménagement
→ *aptitudes à la réflexivité et à la conduite du changement*

Insertion professionnelle visée

Cette formation ouvre en particulier aux métiers de la maîtrise d'ouvrage urbaine et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, avec une focale privilégiée sur les activités de management urbain et de programmation urbaine. Les organisations concernées par ces activités sont diverses. Elles recouvrent le secteur public comme le secteur privé ou encore associatif. Au regard des insertions professionnelles des étudiants de cette spécialité au cours des dernières années, sont particulièrement demandeuses des structures telles :

- des collectivités locales et des structures intercommunales dans des directions et des services tournés vers la stratégie et la prospective ou des directions plus opérationnelles, pour y exercer des activités de maîtrise d’ouvrage urbaine ;
- des opérateurs publics, para-publics et privés généralistes de l’aménagement (société d’économie mixte d’aménagement, société publique locale d’aménagement, établissement public d’aménagement, filiales privées de grands groupes de l’aménagement et de la promotion immobilière) ou des opérateurs plus sectoriels : SNCF/RFF, autres opérateurs de transport, bailleurs sociaux, opérateurs commerciaux, dans des fonctions se positionnant à l’articulation entre aménagement et management urbain d’un côté et les activités propres au secteur concerné d’autre part. Là aussi l’accent est mis sur des activités de maîtrise d’ouvrage urbaine (management urbain, management de projet, programmation urbaine) ;
- des agences publiques d’urbanisme ainsi que le secteur privé des bureaux d’études et des agences d’architecture et d’urbanisme, dans des activités d’assistance à maîtrise d’ouvrage urbaine et de programmation urbaine et, dans une moindre mesure, de maîtrise d’oeuvre.

Contenu des enseignements

Le contenu des enseignements a progressivement fait l’objet d’ajustements de contenus et de méthodes pédagogiques visant à développer davantage les compétences en matière de réflexivité, d’apprentissage, de débats et d’argumentation, de conduite du changement.

Orientations pédagogiques

Les enseignements s’organisent à travers des approches transversales qui ont l’ambition de couvrir :

- le champ de la stratégie, de la prospective et de l’innovation,
- les démarches de management, de gestion de projet et de pilotage du changement,
- les domaines clefs et méthodes de la programmation urbaine et de la production de la ville,
- les dispositifs de gouvernance et de gestion des jeux d’acteurs,
- et enfin l’ensemble des contraintes et compétences juridiques, techniques, financières et de gestion liées aux opérations d’aménagement et aux démarches de projets urbains

Contenu détaillé des enseignements

Enseignements du 1^{er} semestre (MS3)

UE	Matières (enseignants)	Descriptif
MS3-OM1 Montages & outils opérationnels (10 ECTS, 50h CM et 33h TD)	Montage et pilotage d'opérations d'urbanisme	Cet enseignement est tourné vers l'apprentissage des procédures et outils en visant à comprendre comment ils sont utilisés concrètement par les acteurs dans leurs activités de montage et de pilotage d'opérations (procédures, approche foncière, bilan financier...).
	Montage contractuel de l'action urbaine	Cet enseignement a vocation à présenter les principaux contrats complexes (bail emphytéotique administratif, vente en l'état futur d'achèvement, concession d'aménagement...) que peuvent utiliser les collectivités publiques et des opérateurs dans le cadre d'une opération d'aménagement ou d'un équipement immobilier. Cet enseignement met notamment en perspective les avantages et les inconvénients (juridiques, financiers, politiques, fonciers...) de recours à ces différents contrats pour la sphère publique comme pour la sphère privée.
	Outils opérationnels et formes urbaines	Les questions urbaines sont diverses en échelle, programme, contexte, et leurs modalités de représentation sont multiples. L'objectif est de comprendre ce que signifient, cachent ou révèlent les différents modes de représentation en urbanisme et de construire une base de référence des concepts urbains et de leurs principales représentations. Les compétences concernées sont la capacité d'analyse et de regard critique ainsi que la capacité à comprendre et à utiliser différents modes de représentation en urbanisme.
MS3-OM2 Expertise & Méthodes (10 ECTS, 48h CM et 35h TD)	Méthodes de l'expertise et de l'évaluation stratégique	Cours volontairement tourné vers l'opérationnel et la maîtrise des techniques, méthodologies et modes de management. Présentation détaillée et apprentissage des méthodologies dites « exploratoires » couvrant les champs allant de l'entretien semi directif à l'audit stratégique et des méthodologies dites de « vérification » et d'évaluation.
	Stratégies et méthodes de la communication en urbanisme/aménagement	Il n'y a pas aujourd'hui de « savoir faire sans faire savoir », de projet sans discours, d'engagement d'une action sans la nécessité de l'expliquer et d'en favoriser l'appropriation. La communication en urbanisme apparaît comme un des axes majeurs de la stratégie de toute intervention. Ce cours en délivre les éléments essentiels en s'appuyant sur des études de cas.
	Méthodes de la coopération et de la négociation dans les projets d'aménagement	Le projet d'aménagement est une action collective dont il faut comprendre les caractéristiques (temporalités, indétermination, contingence, risques...). Dans des contextes d'action désormais multi-acteurs, son élaboration et sa mise en œuvre imposent également une bonne connaissance des mécanismes de la coopération, de la négociation et de la participation.
MS3-OM3 Atelier (10 ECTS, 100h TD/Atelier)	Atelier « programmation et projet »	L'atelier professionnel est un outil central de la professionnalisation des étudiants par la mise en situation dans une démarche d'intervention réelle de réponse à la commande d'un client public ou privé. Les étudiants sont placés en situation d'assistance à maîtrise d'ouvrage urbaine, dans les phases d'élaboration pré-opérationnelle de projets urbains (exploration et élaboration d'un projet, de ses finalités fonctionnelles, de ses grands partis d'aménagement...) en vue de favoriser l'apprentissage par l'expérimentation des méthodologies de la programmation urbaine et de l'élaboration de projet urbain.

Enseignements du 2^{ème} semestre (MS4)

UE	Matières (enseignant)	Descriptif
MS4-OM4 Commande & client (8 ECTS, 33h CM et 47h TD)	Accès à la commande et appel d'offre	Ce cours propose une immersion professionnelle par des exercices d'élaboration de cahiers des charges et de réponse à un appel d'offre dans des conditions conformes à l'activité professionnelle. Occasion, grandeur nature, de vérifier également pour l'étudiant son potentiel méthodologique, ses qualités d'analyses, ses moyens d'expression orale et sa maîtrise rédactionnelle.
	Controverses de de la Maîtrise d'Ouvrage Urbaine	Bien des notions en apparence évidentes avec lesquelles est pensée la production de la ville, cachent au contraire des postulats non-dits, des débats non tranchés, des effets pervers ou simplement inattendus. Ce cours s'appuie sur l'analyse des controverses pour aborder des thématiques actuelles de la production urbaine, telles que la ville intelligente ou la mixité sociale et fonctionnelle, leurs enjeux et les débats qui les traversent. Le cours s'appuie sur des démarches pédagogiques actives fondées sur le débat et sur la mise en situation professionnelle pour sensibiliser les étudiants à déconstruire des discours, à s'engager dans le débat et à construire, argumenter et défendre une posture ou un point de vue sur des questions urbaines.
	Projets urbains: études de cas	A partir d'un choix raisonné de projets urbains emblématiques et représentatifs des nouveaux enjeux urbains, des études de cas sont présentées aux étudiants (avec visites des sites et rencontres des personnes ressources)
MS4-OM5 Anticipation & management (8 ECTS, 40h CM et 20h TD)	La conduite du changement	Dans une période de transition et de mutations sociales, institutionnelles, urbaines, territoriales, les conditions de l'action dans et sur la ville supposent pour les professionnels de savoir s'inscrire dans une dynamique de changement, d'en comprendre les ressorts et les instruments. Ce cours vise à développer les compétences relatives à la conduite du changement dans le champ de la production de la ville et des territoires.
	Innovation urbaine	L'innovation est devenue une condition du développement urbain durable. Contrairement aux idées courantes, l'innovation n'est pas une simple affaire de créativité ou de génie individuel. Elle suppose au contraire une approche spécifique des savoirs, de la conception et du management de projet. Cet enseignement permet aux étudiants de maîtriser les instruments nécessaires à la compréhension des processus d'innovation, à l'élaboration et au management de projets urbains innovants.
MS4-OM6 Stage & Mémoire (14 ECTS, 30h TD/Groupe)	Stage	Les étudiants bénéficient d'un accompagnement dans leur recherche de stage. Plusieurs questions pratiques sont traitées : vers quelles structures se tourner, comment entrer en relation avec les entreprises et les collectivités, comment rédiger un CV et une lettre de motivation, comment conduire un entretien ?
	Mémoire et Séminaires de méthode et de suivi (2 à 3 groupes)	Les étudiants sont guidés et accompagnés dans l'apprentissage des méthodologies utiles à l'élaboration et à la réalisation du mémoire de fin d'études sous la forme de séminaires.

Des modalités pédagogiques diversifiées

Ces apprentissages sont au cœur d'une formation dense aux modalités pédagogiques diversifiées :

- Enseignements mixant cours magistraux en grand groupe et travaux personnels en travaux dirigés ;
- Divers travaux pratiques en binômes ou sous-groupes (groupes de controverses, binômes dans l'apprentissage de la réponse à une consultation...)
- Des Ateliers professionnels en mode projet (groupes d'une dizaine d'étudiants encadrés)
- Des visites d'opérations organisées dans le cadre de plusieurs enseignements (études de cas de projets urbains ; communication de projet ; outils opérationnels et formes urbaines).
- Des conférences *ad hoc* de professionnels
- Un voyage d'études de 4 à 5 jours, en début d'année, conçu à la fois comme un levier fondateur de la dynamique de la promotion et comme une introduction concrète aux problématiques et démarches visées par la spécialité
- Un stage de 4 mois minimum obligatoire, dans la pratique d'une durée effective de 6 mois en général
- Travail personnel de fin d'étude, sous la forme d'un mémoire et non d'un rapport de stage. Ce mémoire est conçu comme un exercice de formation à part entière. Il vise à promouvoir les capacités de problématisation, de construction d'un raisonnement et d'un argumentaire, de capacité à saisir et à produire des connaissances, sur un sujet d'actualité en lien avec l'évolution des pratiques professionnelles. Le mémoire a toujours une dimension empirique, qui peut, ou non, être adossée au stage (certains stages en effet se prêtent aisément à l'élaboration d'une réflexion personnelle tandis que d'autres, tout autant formateurs, y sont moins propices).

Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique a évolué avec les départs en retraite et des recrutements permettant de renforcer progressivement les compétences nécessaires au projet pédagogique. La responsable actuelle, qui a fondé la spécialité, forme avec 3 autres enseignants un noyau stable permettant d'assurer la continuité du projet pédagogique tout en organisant et en assurant le suivi de son évolution au gré des auto-évaluations annuelles de la formation, des retours d'expérience des stages et des travaux conduits par plusieurs chercheurs de l'équipe sur l'évolution des pratiques professionnelles.

Une équipe enseignante métissée

La spécialité « Opérateurs et Managers Urbains » s'appuie sur une forte orientation professionnelle nécessaire au déploiement de toute intervention opérationnelle, notamment grâce à une équipe enseignante qui regroupe :

- Des enseignants-chercheurs qui, outre leurs compétences méthodologiques, de problématisation et de théorisation, développent des activités de recherche ancrées dans l'urbanisme davantage que dans les études urbaines, tournées notamment vers l'exploration et l'analyse de la transformation des pratiques et des compétences des urbanistes.
- Des enseignants-chercheurs qui par ailleurs ont, pour certains, des trajectoires professionnelles marquées par une activité professionnelle dans les champs couverts par la spécialité ;
- Des professionnels titulaires ou vacataires, aux activités et expériences diversifiées couvrant des domaines tels les projets architecturaux et urbains, la maîtrise d'oeuvre, la maîtrise d'ouvrage en aménagement, l'ingénierie de projet, la communication de projet.

Ce métissage de l'équipe pédagogique favorise l'acquisition des savoirs pratiques, méthodologiques et théoriques pour analyser et affronter la complexité de la production des villes, des enjeux urbains et des réponses à y apporter.

Une équipe enseignante resserrée

Cette équipe pédagogique est volontairement assez « resserrée ». L'objectif est de favoriser la coordination et les échanges entre enseignements et enseignants. A titre d'exemple, l'enseignement sur la communication de projet s'appuie sur les sujets des ateliers professionnels de programmation urbaine et de projet pour organiser les groupes de travaux dirigés ; certains travaux pratiques sur les méthodes de l'expertise et de l'évaluation stratégique consistent à faire travailler les étudiants sur des sujets qu'ils mobilisent dans le cadre des ateliers. Ces choix d'organisation pédagogiques supposent une coordination étroite des enseignants rendue possible par la proximité que favorise une équipe « resserrée ».

	<i>Nom Prénom</i>	<i>Statut</i>	<i>spécialités</i>
Responsable	Arab Nadia	Maitre de conférences	Sociologue - Urbaniste
Enseignants titulaires UPEM	Benchendikh F.	Maître de conférences	Juriste
	Bourdin Alain	Professeur	Sociologue - Urbaniste
	Cuny Cécile	Maître de conférences	Sociologue
	Idt Joel	Maitre de conférences	Ingénieur - Urbaniste
	Masbounji Ariella	Professionnel associé	Architecte-Urbaniste en chef de l'Etat
	Stourdze Laurent	Professionnel associé	Urbaniste, chef de projet (société d'ingénierie)
	Vivant Elsa	Maître de conférences	Urbaniste
Autres enseignants	Martin Corinne	Chargé de cours	Directrice de la communication Paris Batignolles
	Petitjean Antoine	Chargée de cours	Architecte

Suivi des étudiants

Le suivi des étudiants est assuré par l'équipe pédagogique de la spécialité en lien avec le secrétariat pour les questions administratives. Le suivi pédagogique de la formation au cours des deux semestres, de la recherche de stage, du suivi des stages et du suivi des mémoires est pris en charge sans difficulté par l'équipe pédagogique. En revanche, le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants s'avère plus délicate et s'effectue selon des méthodes que l'on pourra, avec regrets, qualifier d'artisanales en raison d'un manque de moyens en personnels et en outils spécifiques. Ce suivi tient principalement dans la constitution d'une banque de données fondée sur les échanges entretenus par des enseignants avec d'anciens étudiants.

• Les modalités de la formation par la recherche.

Cette spécialité est articulée aux activités de recherche qui servent sa rigueur et sa déontologie. Dans un contexte de changements, la proximité à la recherche est un levier important pour observer et anticiper la transformation des pratiques professionnelles et pour contribuer au développement des compétences utiles aux métiers de la stratégie, de la prospective et de l'innovation. L'équipe pédagogique est d'ailleurs attentive à l'émergence de vocations « recherche » quand des profils de ce type se révèlent au cours de la formation soit pour les orienter vers des stages professionnels tournés vers des missions de ce type soit pour les sensibiliser à la voie « recherche » y compris dans une perspective professionnalisante. Au cours de la période 2009-2012, quatre étudiantes se sont engagées dans un doctorat, sous contrat doctoral ou autres allocations.

La spécialité s'appuie en particulier sur le Lab'Urba, laboratoire commun à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et à l'Université Paris-Est Créteil, dont l'installation sur le campus de la cité Descartes devrait s'achever à l'été 2013 et sur le Laboratoire Technique Territoire Société (LATTS) également présent sur le site. Elle entretient également des collaborations avec l'équipe « génie urbain » de l'UPEM.

Les enseignants chercheurs impliqués dans la spécialité ont pour point commun de développer des travaux tournés vers l'urbanisme opérationnel, l'aménagement au concret, explorant et analysant l'évolution des pratiques et des compétences des professionnels de l'urbanisme. Ils ont à un titre ou à un autre travaillé avec et/ou pour des organismes tels le Club Ville et Aménagement, l'Agence d'Urbanisme du Grand Lyon, le Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes, des collectivités locales et des structures intercommunales, des sociétés d'économie mixtes et des établissements publics d'aménagement... la formation par la recherche est donc directement traduite dans le programme même de formation et dans les contenus de plusieurs enseignements.

Enfin, des enseignements tels « les controverses de la maîtrise d'ouvrage urbaine » ou « l'innovation urbaine » privilégient des approches théoriques conduisant les étudiants à se familiariser avec les apports de la recherche et à apprendre à s'en saisir au regard de préoccupations pragmatiques. Pour exemple, le cours « innovation urbaine », organisé sous la forme d'un cours magistral et de travaux dirigés, fait travailler chaque étudiant, selon des consignes spécifiques, sur un ou plusieurs articles en histoire des techniques, en ergonomie cognitive, en sociologie de l'innovation... Au cours des quatre dernières années on constate à chaque fois que les étudiants entrent volontiers dans l'exercice et, accompagnés dans l'effort de traduction de la connaissance scientifique vers des conséquences pratiques, en mesurent la valeur ajoutée pour la pratique professionnelle.

- Les aspects liés à la professionnalisation des étudiants ainsi que les modalités d'acquisition de compétences transversales (langues, outils informatiques, certification, etc.).

Les objectifs de professionnalisation des étudiants sont au coeur des choix pédagogiques, tant du point de vue des contenus fondamentaux et méthodologiques dispensés que du point de vue des méthodes d'apprentissage.

La maîtrise des outils informatiques, principalement cartographie et conception assistées par ordinateur sont acquis au cours du master 1 de l'IFU et l'examen des candidatures au M2 est vigilant sur ce point. Dans le cas où un étudiant est admis sans maîtrise de ces compétences, il lui est recommandé de suivre ces enseignements en auditeur libre dans le cadre du M1.

La professionnalisation des étudiants s'appuie également sur ce que les instituts d'urbanisme appellent traditionnellement « l'Atelier ».

Dans la spécialité « Opérateurs et Managers Urbains » 2 à 3 ateliers sont organisés chaque année, afin de ne pas surcharger les équipes d'atelier formées de 10 à 12 étudiants. Les équipes sont composées en privilégiant le principe d'interdisciplinarité en mixant les origines disciplinaires des étudiants. Les partenaires professionnels impliqués, essentiellement parmi des collectivités locales, des opérateurs publics et des opérateurs privés jouent le rôle de commanditaires. Le travail est préparé en amont entre l'équipe pédagogique et ces professionnels. Il s'agit en particulier de développer au mieux une démarche de partenariat pédagogique et non une relation de commanditaire/prestataire. Il est ainsi demandé aux partenaires professionnels d'endosser, auprès des étudiants, un rôle de commanditaire, sur la base d'un problème posé sur un site réel. Les échanges organisés entre étudiants et professionnels au cours de 15 semaines sont de plusieurs ordres :

- Passation d'une commande
- Exercice de restitution intermédiaire pour évaluation du travail et validation des orientations par le partenaire professionnel
- Echanges réguliers, sur rdv, pour obtention d'informations, de contacts, de documents
- Exercice de restitution finale, dans un format professionnel avec retour critique du « commanditaire »

Pour la spécialité Opérateurs et Managers Urbains, cette activité dite d'atelier est au coeur de la professionnalisation des étudiants avec une insistance mise sur l'acquisition et la mise à l'épreuve de

compétences transversales, savoir-faire et savoir-être tels : coopérations interdisciplinaires, mode projet, professionnalisation des comportements relationnels, notes de synthèse, expression orale, qualités infographiques, présentation de soi, débats, argumentation.

Depuis un an, nous **expérimentons des dispositifs adossés à la recherche et à la réalisation des stages**. Avec le concours d'un des professionnels associés, ce dispositif consiste, en amont, à développer la professionnalisation des étudiants par la recherche de stage. Les étudiants bénéficient ainsi d'un accompagnement dont l'objectif est de les guider dans une approche professionnelle du rapport à l'employeur. Plusieurs questions pratiques sont traitées : vers quelles structures se tourner, comment entrer en relation avec les entreprises et les collectivités, comment rédiger un CV et une lettre de motivation, comment conduire un entretien ?

Par ailleurs, à l'issue du stage, chaque étudiant est tenu de remplir une « fiche de stage » organisée en trois principaux volets : 1/ objets et missions du stage et avis critique – 2/ auto évaluation (par l'étudiant) des apprentissages et de leur progression– 3/ réflexivité et retours d'expériences sur le contenu de la formation au regard de l'expérience de stage.

Nous ne sommes pas encore à ce stade en mesure de tirer un premier bilan de ces retours d'expérience mais nous escomptons qu'ils viennent également soutenir la constitution plus méthodique d'un réseau d'anciens étudiants et d'un réseau de stage.

● Les aspects liés à la formation continue, par alternance, à distance, la Validation des Acquis de l'Expérience, etc.

Témoignant de son caractère professionnalisant la spécialité reçoit des candidatures en formation continue et de VAE. Dans les cas de formation continue « diplomante », une partie des enseignements peut être validée au regard de l'expérience et les candidats suivent alors la formation dans un format allégé. La spécialité est également sollicitée par des demandes de VAE de professionnels en exercice. Ces demandes de VAE se distinguent en deux groupes de professionnels. D'une part des professionnels de la maîtrise d'oeuvre, essentiellement diplômés d'architecture qui souhaitent faire reconnaître une qualification en urbanisme, mais dont l'expérience professionnelle est trop insuffisante en maîtrise d'ouvrage urbaine. D'autre part des professionnels, y compris diplômés d'architecture, dont l'expérience professionnelle couvre des trajectoires en collectivité locale et/ou dans des structures d'aménagement compatibles avec les orientations de la spécialité. On note une demande grandissante de VAE et un taux d'admission stable de candidats en formation continue avec en moyenne 2 étudiants par promotion.

● L'international

La spécialité n'est pas tournée vers une insertion professionnelle à l'international. Dans l'organisation interne de l'Institut Français d'Urbanisme quatre formations sur sept couvrent clairement cet enjeu (le master européen, la spécialité stratégies métropolitaines, une spécialité qui couvre l'Europe méditerranéenne et une spécialité tournée vers l'expertise internationale et la coopération décentralisée). Il s'agit d'un choix collectif pensé tant du point de vue du marché de la formation que du marché du travail. Dans cette offre collective, la spécialité « opérateurs et managers urbains » est clairement orientée vers une insertion professionnelle nationale. Cela s'explique aussi par les orientations professionnelles et pédagogiques de la spécialité. En effet, si les enjeux et les problèmes urbains peuvent se retrouver peu ou prou d'un contexte national à l'autre (avec plusieurs réserves cependant selon que l'on raisonne à l'échelle européenne, occidentale, ou à une échelle plus large), en revanche les conditions de la pratique et de l'action en aménagement et en urbanisme varient significativement d'un contexte à l'autre. La France, en la matière, se singularise significativement. Il suffit de penser à la seule organisation des acteurs et des pratiques en terme de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre, encore très structurante en France, mais qui n'a pas son équivalent ailleurs. Il en va de même des procédures, des cadres réglementaires et juridiques, de l'organisation territoriale et plus largement de l'organisation des opérateurs publics et privés de l'aménagement

comme du secteur public et privé de l'étude. Compte tenu de l'importance accordée par la spécialité à la capacité à construire les conditions de faisabilité des projets et des intentions, la focale reste, de ce point de vue, centrée sur le contexte français.

Cependant, les enseignements puisent dans les pratiques identifiées à l'international et dans des études de cas pour participer à la connaissance et à la compréhension des mutations des espaces, des sociétés et des pratiques. Les compétences développées en la matière sont méthodologiques : Quels enseignements tirer de telle et telle expérience étrangère ? Ou, inversement, comment savoir décoder les singularités d'un contexte d'action étranger pour y intervenir ?

Enfin, la dimension internationale est saisie au travers des trajectoires des étudiants, soit en phase d'admission en accordant un « avantage » aux candidatures témoignant d'une mobilité internationale, soit en motivant une mobilité Erasmus au cours de la formation (en moyenne 4 étudiants par promotion).

- **Les origines (géographique, statut, etc.) constatées des étudiants, avec un bilan d'attractivité.**

La spécialité accueille en moyenne 30 étudiants par promotion et reçoit au moins 150 candidatures. Elle fait partie, avec la spécialité « Transport et Mobilité » et la spécialité « PUIEM » des trois spécialités les plus demandées à l'IFU.

Au plan géographique, les recrutements sont aux 2/3 nationaux, le tiers restant étant constitué d'étudiants provenant, par ordre décroissant : du Maghreb et de l'Afrique francophone, de l'Amérique Latine et de l'Amérique du Sud, d'Asie.

Du point de vue des formations d'origine, outre les formations classiques en aménagement et en urbanisme, on constate une attractivité assez forte auprès des jeunes diplômés en architecture ; une attractivité régulière auprès des étudiants en IEP ; une attractivité plus mesurée d'étudiants aux parcours moins courants en urbanisme et issus de formations artistiques et design, en ethnologie et anthropologie, en communication. Le principe de diversification des formations et des trajectoires est privilégié parmi les étudiants non issus du M1 de l'IFU.

- **Les résultats connus et l'analyse du devenir des étudiants diplômés : adéquation entre les objectifs annoncés (connaissances et compétences attendues) de la formation et l'insertion professionnelle des diplômés, niveau d'insertion des diplômés ; adéquation entre le taux de poursuite en doctorat et la finalité de la spécialité. Les mesures prises en conséquence de ces résultats.**

Les résultats dont nous disposons sont ceux de l'enquête d'insertion des diplômés de 2010 réalisée en 2013, à 30 mois, par l'Observatoire des Formations et des Insertions Professionnelles de l'UPEM. Cette enquête montre que les étudiants issus de la formation « opérateurs et managers urbains » trouvent en moyenne un emploi en un peu plus de 4 mois. Leur salaire s'élève à 2200 euros nets mensuels, soit un salaire correspondant à la moyenne des salaires en France pour un emploi à temps complet pour un salarié titulaire d'un master. A 30 mois, le taux de chômage est de 10%. Ces résultats sont les seuls indicateurs objectivés dont nous disposons. Il faut préciser que l'enquête porte sur près des 2/3 de la promotion 2010.

Au plan qualitatif, il serait trompeur de considérer que tous les étudiants décrochent un emploi à la hauteur de leurs ambitions ou de celles de la formation, les exemples contraire existent. Cependant l'enquête citée ci-dessus comme le suivi « bricolé » réalisé au cas par cas par les enseignants invitent à conclure à une bonne adéquation entre le niveau de formation et le niveau de responsabilités comme entre les objectifs poursuivis et les activités effectivement exercées. Les retours de stage par fiche d'évaluation par le tuteur de stage, mais également à l'occasion d'échanges avec le représentant de l'entreprise lors du jury de mémoire par exemple ou dans le cadre du suivi par le tuteur pédagogique, tendent à confirmer cette adéquation.

Par ailleurs, régulièrement, des étudiants issus de cette spécialité se distinguent à l'occasion de concours organisés par le monde professionnel. On note par exemple entre 2011 et 2013 plusieurs lauréats : prix de master du CNFPT, catégorie aménagement et développement durable des territoires ; concours Green Tic Campus, catégorie Ancrage territorial ; concours d'idées sur le grand boulevard de la Métropole Lilloise. D'autres anciens étudiants se lancent aussi dans la création d'entreprise. Est notamment remarquée la création d'une entreprise sur le créneau innovant de « urban design management » dans la droite ligne des apprentissages et ouvertures stimulés par la formation.

- La présence et le rôle des conseils de perfectionnement et des jurys, des modalités de recrutement et d'évaluation des étudiants, des modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants et les sortants, des modalités du suivi des diplômés, du suivi des compétences de l'étudiant (portefeuille de compétences, livret de l'étudiant).

La spécialité « opérateurs et managers urbains » reçoit chaque année aux alentours de 150 candidatures. Elle est conçue comme une spécialisation après un master 1 en aménagement et en urbanisme qui en délivre les savoirs dits « fondamentaux ». La spécialité favorise donc, en formation initiale, les étudiants issus du master 1 en aménagement et en urbanisme de l'IFU et opère une sélection significative parmi les autres candidats en veillant à promouvoir l'interdisciplinarité. Selon les trajectoires et les résultats antérieurs, les étudiants peuvent être admis sur dossier ou, le plus souvent, passer par une étape d'admissibilité donnant lieu à une audition devant un jury composé de 2 à 3 enseignants chercheurs et/ou professionnels associés. Cette audition vise à apprécier les prérequis équivalents à une formation en urbanisme en master 1 ainsi que la mobilité internationale ou encore la réalisation de stages dans le domaine.

Du point de vue de l'évaluation des étudiants au cours de leur année dans la spécialité, la tendance évolue de plus en plus nettement vers des modalités de contrôle continu, en lien avec le développement des modalités d'apprentissage par travaux dirigés et travaux pratiques. Le contrôle continu présente l'avantage d'autoriser une restitution orale et commentée de l'évaluation, conçue comme un élément de la formation, ce que ne permettent guère les modalités d'évaluation par examen terminal.

Des évaluations des enseignements par les étudiants sont laissées à la libre initiative de chaque enseignant. En revanche en fin d'année une réunion est organisée par la responsable de la formation avec l'ensemble de la promotion pour dresser un bilan. Ce temps d'échanges permet de repérer des problèmes de coordination entre enseignants, de rester vigilant sur l'adéquation entre enseignements effectivement dispensés et objectifs de la formation, de prendre connaissance des retours d'expérience sur les nouveautés pédagogiques (de contenu ou de forme) qui sont régulièrement introduites.

Enfin, mais cela a déjà été évoqué plus haut, le stage et les retours de stage organisés auprès de l'étudiant comme auprès du tuteur entreprise restent à ce jour les moyens les plus avancés dont l'équipe peut disposer pour organiser de façon systématique et régulière le suivi de la formation et apprécier la pertinence de son positionnement.