



**HAL**  
open science

## Master Droit et administration des organisations

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Droit et administration des organisations. 2017, Université de Limoges. hceres-02028512

**HAL Id: hceres-02028512**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028512>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Droit et administration des organisations

Université de Limoges

# 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 Limoges

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Droit et administration des organisations (DAO)* est proposé par la faculté de Droit et sciences économiques de Limoges et une partie de ses enseignements a lieu au sein d'institutions et fédérations sportives nationales et internationales. La première année de master repose sur un socle commun et solide de connaissances et compétences grâce aux enseignements dispensés par une équipe pédagogique riche et ouverte sur le monde professionnel. Ces derniers sont obligatoires et communs à tous les étudiants. Les étudiants se spécialisent lors de la deuxième année qui distingue la spécialité *Droit et économie du sport (DES)* en alternance. Cette spécialité enseigne une connaissance complète du milieu sportif aux étudiants qui, une fois diplômés, intègrent notamment grâce au réseau entretenu par les intervenants et au contrat d'apprentissage toute structure publique ou privée en lien avec le milieu sportif. Ils peuvent devenir ainsi directeur général d'une organisation sportive ou directeur administratif, financier et des affaires juridiques d'une organisation sportive.

Les étudiants peuvent depuis 2012 opter pour la spécialité *Droit et administration des organisations partenariales et/ou associatives (DAOPA)*. Ils acquièrent ainsi les compétences scientifiques et professionnelles utiles pour exercer des métiers tels que directeur administratif et financier d'association à caractère social ou caritatif, ou juriste au sein d'organisations professionnelles.

## Analyse

### Objectifs

Les objectifs scientifiques sont distingués des objectifs professionnels. S'agissant des premiers, le master met l'accent sur l'offre de formation large qui permet de former des étudiants capables d'appréhender globalement les différents enjeux juridiques, économiques, stratégiques du droit des organisations publiques et privées. Les objectifs professionnels sont explicites et identifiés par niveau de spécialisation et correspondent à des activités professionnelles directement en relation avec le master DAO. Certains sont propres à la spécialité droit et administrations des organisations partenariales et/ou associatives (DAOPA), la maîtrise de la sociologie des organisations, d'autres sont propres à la spécialité droit et économie du sport (DES) comme maîtriser l'organisation du secteur sportif et connaître les particularités du milieu sportif professionnel. En outre, les compétences professionnelles sont clairement énoncées et permettent d'occuper des emplois en accord avec la formation. Les débouchés correspondant à la formation sont clairement exposés.

Organisation
<p>L'organisation de la formation est relativement claire et cohérente. Les étudiants inscrits en M1 suivent les mêmes cours mais choisissent entre deux matières au sein de l'UE Techniques d'analyses et de communication : contentieux administratif ou analyse de données. Il s'agit de proposer en 1ère année de master un socle commun et solide de connaissances et compétences grâce aux enseignements dispensés en cours et en travaux dirigés (TD). En M2, toutes les matières sont obligatoires. Les étudiants inscrits en spécialités <i>DES</i> peuvent opter pour l'alternance et signer un contrat d'apprentissage, ce n'est pas le cas des étudiants inscrits en <i>DAOPA</i>. Les étudiants de deuxième année suivent la moitié des cours en commun. L'organisation du M2 <i>DES</i> présente une particularité intéressante : les étudiants inscrits suivent la majorité des séminaires (10/15) au sein des institutions sportives nationales et internationales, du comité national olympique et sportif français.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La formation est rattachée à l'Observatoire des mutations institutionnelles et juridiques (OMIJ) au sein duquel une équipe de chercheurs s'intéresse spécifiquement au droit et à l'économie du sport (Centre de droit et d'économie du sport). Les chercheurs du laboratoire entretiennent des relations privilégiées avec le milieu académique et socioprofessionnel. Un déséquilibre apparaît toutefois entre la spécialité <i>DES</i> qui jouit d'un rayonnement important avec de nombreuses structures d'appui (CNOSF, fédérations, ligues, Cosmos, les unions de clubs professionnels) tandis que la spécialité <i>DAOPA</i> bénéficie d'un réseau un peu moins important mais tout à fait cohérent : partenariat avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, la conférence permanente des coordinations associatives. Par ailleurs, cette formation vient en complément de deux autres spécialités de master proposée à Poitiers : la spécialité <i>Partenariat public privé</i> à l'université de Poitiers ayant vocation à former des juristes spécialisés dans les contrats de partenariat et marché public pour les cabinets d'avocats ainsi que la spécialité <i>Economie solidaire</i> (secteur des mutuelles et des coopératives). Sur l'ensemble du territoire le master ne semble pas être concurrencé. Enfin, la spécialité <i>DES</i> rayonne et ne voit pas son attractivité remise en cause (plus de 200 demandes par an).</p>
Equipe pédagogique
<p>La mention est pilotée par une équipe pédagogique très riche et diversifiée. Les intervenants professionnels sont les plus nombreux (26 contre 21 universitaires de Limoges auxquels il faut ajouter trois universitaires extérieurs), mais en volume horaires, ce sont les enseignants-chercheurs qui dispensent le plus d'enseignements. Les enseignants-chercheurs sont principalement des juristes en droit public et privé, mais conformément au caractère pluridisciplinaire de l'offre de formation, on trouve des enseignants en sciences économiques, en sciences et techniques des activités sportives, en informatique. Les professionnels qui interviennent proviennent d'horizons variés et conformes aux objectifs du master (avocat, directeur de l'UCPR - Union des clubs professionnels de rugby, consultant, directeur des affaires juridiques de la FFF - Fédération française de foot, des intervenants issus de l'économie sociale et solidaire). Ils interviennent à hauteur de 276 heures (sur 951 heures) sur des matières qui concernent le cœur de métier. Au sein de la spécialité <i>DES</i> toutefois, plus de 50 % des enseignements sont assurés par des professionnels. Le dossier ne fournit pas d'informations sur la régularité des réunions de l'équipe pédagogique.</p>
Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études
<p>Les effectifs sont stables autour de 25 en première année (22 inscrits en 2011, 24 en 2012, 21 en 2013, 27 en 2014 et 26 en 2015) et de 35 en deuxième année (71 inscrits en 2011, 34 en 2012 et 2013, 30 en 2014 et 37 en 2015). Les taux de réussite sur les 4 dernières années en M2 sont bons, en moyenne autour de 80%. Ils ne sont pas communiqués en M1. On observe un déséquilibre entre les deux spécialités de M2 sur l'insertion professionnelle. Concernant la spécialité <i>DES</i>, les résultats en termes d'insertion sont très satisfaisants, notamment en raison de la possibilité offerte aux étudiants de l'alternance. Presque la totalité des étudiants sous contrat d'apprentissage sont recrutés en contrat de travail à durée indéterminée. Sur les quatre dernières promotions, soit 77 étudiants, 72 ont une activité professionnelle, 3 sont en poursuite d'étude et 2 sont en recherche d'emploi. Concernant les étudiants de la spécialité <i>DAOPA</i>, 70 % des étudiants ont obtenu un premier emploi à la fin de leurs cursus (souvent en CDD) et dans un délai de 6 mois. Deux d'entre eux ont même créé leur entreprise. Ceci étant, il faut rappeler que cette spécialité n'existe que depuis 2012, par conséquent il convient de nuancer le net déséquilibre entre ces deux spécialités. Chacune des spécialités ayant principalement une vocation professionnelle - même si le M2 <i>DAOPA</i> ménage un possible débouché vers la recherche - il n'existe pas à ce jour de diplômés de M2 ayant poursuivi en doctorat.</p>

<b>Place de la recherche</b>
<p>La recherche n'est pas la préoccupation majeure de cette formation à vocation principalement professionnalisante même s'il est possible pour des étudiants inscrits en <i>DAOPA</i> de poursuivre en doctorat. Les enseignants-chercheurs qui interviennent en master travaillent sur des axes qui intéressent le master (mutations des activités d'intérêt général ; risques sociaux et gestion juridique du vivant). Les axes du master sont le droit et l'économie du sport (équipe du CDES) et le droit social, ce qui paraît tout à fait conforme aux ambitions de la formation et au laboratoire de recherche. Les étudiants peuvent opter pour un mémoire de recherche en lieu et place du stage, en M1 et en M2 <i>DAOPA</i>.</p> <p>Les étudiants sont invités à travailler et à réfléchir collectivement au cours de différents séminaires et sont accompagnés par un enseignement de méthodologie ; en outre, les étudiants du M2 <i>DAOPA</i> peuvent assister aux colloques organisés à Limoges.</p>
<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>La place de la professionnalisation est capitale. C'est une préoccupation majeure du master, en témoigne la très bonne insertion professionnelle des étudiants diplômés en <i>DES</i>. Ces derniers sont formés en alternance grâce aux contrats d'apprentissage, ce qui favorise une certaine synergie entre connaissances et compétences professionnelles. Ils font l'objet d'un encadrement pertinent puisqu'il fait intervenir un maître d'apprentissage qui veille à l'acquisition des compétences et travaille avec un référent membre de l'équipe pédagogique. La fiche RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) est très claire.</p> <p>La spécialité <i>DAOPA</i> prévoit un enseignement spécifique qui participe à la professionnalisation : méthode d'aide à la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, etc.). Les étudiants sont au contact de nombreux professionnels qui leur dispensent des cours techniques. La professionnalisation se traduit également par un stage de 12 semaines. La fiche RNCP est relativement lisible à l'exception des modalités d'accès à la certification qui peuvent paraître obscures.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>La place des stages est cohérente avec les ambitions affichées par l'offre de formation. En première année les étudiants doivent effectuer un stage d'au moins 6 semaines. Le rapport de stage est évalué à l'écrit et compte logiquement pour l'obtention de la première année.</p> <p>Pour la spécialité <i>DAOPA</i> : les étudiants doivent obligatoirement effectuer un stage d'au moins 12 semaines (en pratique plutôt 6 mois). En outre ils sont mobilisés dans le cadre d'un projet tuteuré pour constituer des bases de données pour la CRESS (chambre régionale de l'économie sociale et solidaire), ce qui apparaît tout à fait pertinent au regard de leur future insertion.</p> <p>Les étudiants inscrits en <i>DES</i> n'effectuent pas de stages car ces derniers sont remplacés par les contrats d'apprentissage.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La place de l'international est importante. Tous les étudiants suivent obligatoirement des cours d'anglais tout au long de la formation (30h). En deuxième année, les étudiants peuvent suivre des séminaires en vue de la préparation au certificat de langues étrangères de l'enseignement supérieur (CLES) de niveau 2.</p> <p>Les étudiants sont informés sur les possibilités de mobilité que ce soit en M1 grâce aux conventions Erasmus ou M2 <i>DES</i> grâce aux accords spécifiques avec des universités étrangères et échanges d'étudiants. Un personnel est spécifiquement dédié à la question de l'international (ingénieure d'études). L'internationalisation s'effectue surtout pour la spécialité <i>DES</i>. Une dizaine de diplômés du master travaillent au sein de structures internationales telles que les fédérations sportives.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Les étudiants sont recrutés sur dossier (M2 <i>DAOPA</i>) et sur dossier et entretien (M2 <i>DES</i>) du fait de l'alternance. Rien n'est indiqué sur les passerelles.</p> <p>Sur les dispositifs d'aide à la réussite, il existe une aide à l'emploi par le concours du carrefour des étudiants. Il ne semble pas y avoir de dispositif d'aide consacré aux élèves en difficultés.</p>

Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>L'utilisation du numérique dépend de chaque enseignant qui dispose de divers outils (enseignements à distance, plateforme de dépôt et de partage des documents). Cependant, le dossier ne comporte pas d'indications précises sur l'utilisation effective de ces outils.</p> <p>Au sein de la spécialité <i>DES</i>, sont mises en place des méthodes d'enseignement particulières (itinérance de la formation, alternance (généralement apprentissage ou contrat de professionnalisation), recours à une plateforme à distance). Tel n'est pas le cas au sein de la spécialité <i>DAOPA</i>. Les étudiants en situation de handicap peuvent bénéficier du soutien de la structure Handisup. Mais il n'existe pas de mesures spécifiques au sein de la formation.</p> <p>En ce qui concerne les étudiants en situation particulière, un suivi spécifique et individualisé peut être organisé par les responsables de la formation (notamment pour gérer les absences des sportifs de haut niveau).</p>
Evaluation des étudiants
<p>Le dossier indique que les modalités de réunions des jurys d'examen sont conformes aux codes de l'éducation mais ne donne pas d'informations précises sur la fréquence de ces réunions, les modalités de session de rattrapage.</p> <p>Les enseignements du master sont évalués soit en contrôle continu, soit lors d'une épreuve terminale écrite ou orale. Les matières et UE (unités d'enseignement) sont validées par écrit à la fin de chaque semestre.</p> <p>Le rapport de stage est soutenu devant un professionnel et un universitaire, il en est de même pour le mémoire. Les étudiants sont clairement informés des modalités de leur évaluation.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Le suivi de l'acquisition des compétences diffère selon la spécialité. Le supplément au diplôme de la spécialité <i>DES</i> est particulièrement clair dans la mesure où il détaille pour chaque matière les compétences correspondantes (attendues, transversales). Le suivi s'effectue grâce au livret d'apprentissage mais on ignore concrètement qui est habilité à le remplir et s'il est individualisé. Le dossier indique que le suivi de l'acquisition des compétences est également assuré par des échanges réguliers entre les référents pédagogiques et les maîtres d'apprentissage, mais sans détailler. Pour les étudiants en <i>DAOPA</i> le suivi de l'acquisition des compétences est plus classique, à l'exception des projets tuteurés en collaboration avec le CRESS, mais on ignore si le CRESS intervient dans l'évaluation.</p> <p>On ne dispose pas d'indication sur le suivi de l'acquisition de compétences pour les étudiants de 1<sup>ère</sup> année.</p>
Suivi des diplômés
<p>Sur le suivi des diplômés, un déséquilibre s'observe entre les deux spécialités, imputable en partie à la jeunesse de la spécialité <i>DAOPA</i>.</p> <p>En <i>DES</i>, un suivi efficace et systématique est organisé par l'équipe pédagogique et l'association des anciens diplômés 5ADDES). L'équipe pédagogique connaît la situation de 522 diplômés sur 552, soit près de 95% des anciens étudiants. Les résultats en termes d'insertion professionnelle sont exceptionnels : 420 diplômés évoluent dans le secteur du sport soit plus de 75% (avec une très grande majorité dans le secteur privé).</p> <p>Pour les étudiants inscrits en <i>DAOPA</i>, nous n'avons pas d'indications détaillées mais certains dispositifs sont mis en œuvre par la FDSE de Limoges, dont des enquêtes, la création de club de jeunes diplômés... mais au regard du faible taux de réponses des anciens étudiants, il est difficile d'apprécier correctement ce point.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Un conseil de perfectionnement existe dans chacune des spécialités mais il importe qu'un conseil de perfectionnement soit mis en place également au niveau de la mention. Pour la spécialité <i>DES</i>, des professionnels du secteur y sont associés. L'instance se réunit une à deux fois par an. On ignore si un document retraçant les échanges est ensuite diffusé. Il existe une procédure d'évaluation globale par les étudiants, réalisée par l'université. Un questionnaire est envoyé par mail aux étudiants. Toutefois, le faible nombre de répondants n'en fait pas un outil d'autoévaluation efficace.</p> <p>Au sein du M1 <i>DAO</i> et M2 <i>DAOPA</i>, l'autoévaluation se fait principalement grâce à l'intervention des étudiants lors du conseil de perfectionnement.</p> <p>C'est pour le M2 <i>DES</i> que le système d'évaluation semble le plus efficace (évaluation par chaque étudiant à la fin de chaque séminaire et une dernière évaluation en fin d'année).</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- L'organisation du master claire et cohérente.
- Des partenaires et réseaux importants du master dont bénéficient les étudiants (notamment pour la spécialité *DES*).
- Le caractère attractif et l'insertion professionnelle (notamment grâce à l'alternance en *DES*).
- Une équipe pédagogique riche.

### Points faibles :

- Déséquilibre marqué sur la place de la professionnalisation entre les deux spécialités.
- L'absence de chiffre précis sur l'ouverture à l'international.
- Un suivi perfectible des diplômés en *DAOPA* ainsi que l'absence de réelle visibilité sur les débouchés de la formation.

### Avis global et recommandations :

L'offre de formation est tout à fait satisfaisante et cohérente, en témoignent la stabilité des effectifs, l'attractivité de la formation et les nombreux partenariats conclus avec le monde socio-professionnel. Le taux d'insertion excellent de la spécialité *DES* atteste de l'opportunité que représente cette formation dans le milieu sportif ou dans les institutions périphériques à celui-ci. Le master gagnerait à poursuivre l'effort vers la réduction du déséquilibre observable entre les deux spécialités notamment sur l'ouverture vers le monde professionnel en deuxième année et à assurer un suivi plus appuyé des diplômés de la spécialité *DAOPA*.

# Observations de l'établissement

Limoges, le 16 mai 2017

Alain CELERIER,  
Président de l'Université de Limoges

à

Monsieur le Président du HCERES  
A l'attention de Monsieur le Directeur du Département  
d'Evaluation des Formations  
2 rue Albert Einstein  
75 013 PARIS



Affaire suivie par  
Virginie Lefebvre  
Directrice des Etudes  
Tél. 05.55.14.92.81  
[virginie.lefebvre@unilim.fr](mailto:virginie.lefebvre@unilim.fr)

et Pascale TORRE  
Vice-présidente CFVU  
[pascale.torre@unilim.fr](mailto:pascale.torre@unilim.fr)

Réf :PFIP/DE/ML/1135

OBJET :

**Réponse aux observations sur le rapport d'évaluation du Master mention  
« Droit et administration des organisations »**

Monsieur le Président,

La gouvernance de l'Université de Limoges et l'équipe de formation remercient le comité d'évaluation HCERES et ses différents membres pour le travail d'expertise réalisé et la qualité des échanges.

Le rapport qui en résulte analyse en profondeur le bilan de cette formation sur la période d'évaluation 2011-2016. Nous nous engageons à mettre en œuvre les démarches visant à satisfaire aux recommandations inscrites dans ce rapport.

Les observations du comité sur les différents critères de l'évaluation ne conduisent donc pas à des remarques particulières.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.

Alain CELERIER