



**HAL**  
open science

## Master Sciences du management

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Sciences du management. 2017, Université de Toulon. hceres-02028754

**HAL Id: hceres-02028754**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028754v1>**

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 Sciences du management

Université de Toulon

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

*Pour le HCERES,<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 : Sociétés, langues, territoires

Établissement déposant : Université de Toulon

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master mention *Sciences du management (SM)* propose trois spécialités en 2<sup>ème</sup> année. La spécialité *Finance d'entreprise et contrôle de gestion (FECCG)* qui vise un apport de compétences en « Corporate Finance » et contrôle opérationnel et stratégique pour une insertion professionnelle des diplômés au sein d'entreprises, banques, sociétés financières et cabinets d'audit ; la spécialité *Développement stratégique et durable des organisations (DSDO)* apporte des compétences managériales, entrepreneuriales et fonctionnelles pour une insertion des diplômés dans des entreprises et organisations relevant de l'économie sociale et solidaire ; la spécialité *Qualité et contrôle interne (QCI)* pour des métiers de responsables qualité et consultants internes en organisation.

Cette formation est dispensée à l'Institut d'Administration des entreprises (IAE) de Toulon. Les différentes spécialités du master sont ouvertes à la formation initiale classique en présentiel et en formation continue (FC). Elle n'est pas ouverte à l'alternance sous forme de contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, ni en formation ouverte à distance (FOAD). La formation est accessible par validation des acquis de l'expérience (VAE). La spécialité *FECCG* est délocalisée à l'université du commerce d'Hanoi au Vietnam.

## Analyse

Objectifs
<p>Le master <i>SM</i> a pour but de former des cadres de haut niveau dans les domaines de la <i>Finance d'entreprise et du contrôle de gestion (FECCG)</i> de la <i>Qualité et du contrôle interne (QCI)</i> et du <i>Développement stratégique et durable des organisations (DSDO)</i>. Le semestre 1 du master 1 complète les fondamentaux de la gestion pour permettre aux étudiants, dès le semestre 2 de choisir une option permettant de valider leur choix de spécialité parmi les trois proposées pour les semestres 3 et 4 en master 2. Par sa double compétence, la spécialité <i>FECCG</i> forme aux fonctions financières dans les entreprises, les banques, les sociétés financières et les cabinets d'audit. La spécialité <i>DSDO</i> forme des cadres, principalement pour <i>l'Economie sociale et solidaire (ESS)</i> capables de créer, développer et gérer des entreprises dans ce secteur. La spécialité <i>QCI</i> forme des responsables qualité et des consultants qualité sur les principes de l'organisation internationale pour la normalisation (ISO) dans toutes ses déclinaisons et tous les domaines d'activités. Les fiches du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) sont bien renseignées et précisent bien les métiers visés et les compétences apportées par la formation. Les Annexes descriptives aux différents diplômes (ADD) sont absentes du dossier.</p>
Organisation
<p>L'architecture de la formation est classique ; une première année de master (M1) commune avec des options conduisant aux trois spécialités de deuxième année (M2). Celles-ci comportent des enseignements transversaux communs et</p>

mutualisés. La formation est dispensée à l'IAE de Toulon. L'organisation pédagogique et les programmes sont bien définis, mais une présentation détaillée des enseignements (volumes horaires, crédits européens, etc.) aurait été bienvenue. La spécialisation des étudiants est progressive : les fondamentaux en M1 puis les compétences opérationnelles en M2. Le dernier semestre de M2 se compose d'un stage obligatoire de 6 mois. Cette organisation et ces contenus sont bien adaptés aux objectifs de forte professionnalisation que se fixe la formation. Le document n'apporte aucune précision sur ce point mais les spécialités du master semblent ouvertes à la formation initiale classique en présentiel et en formation continue (FC). Il n'est pas fait état d'alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) ou de formation ouverte à distance (FOAD). Depuis 3 ans, 12 candidats sont inscrits dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE).

#### Positionnement dans l'environnement

L'équipe pédagogique comprend de nombreux enseignants-chercheurs (EC) relevant exclusivement des Sciences de gestion. Les EC appartiennent au Groupe de recherche en management (GRM), Equipe d'accueil de l'université de Toulon et de l'université Nice Sophia Antipolis.

Quelle que soit la spécialité considérée, les liens de la formation avec l'environnement socio-économique et institutionnel sont approfondis. Il existe ainsi des relations étroites, pour certaines d'entre elles établies depuis longtemps, avec de nombreux partenaires des secteurs industriels et tertiaires. Des partenariats sont également établis avec des associations professionnelles et syndicats patronaux. Les spécialités *QCI* et *DSDO* ne semblent pas en concurrence directe avec d'autres diplômes de leur environnement proche. La spécialité *FECG* est davantage concurrencée (universités de Nice et d'Aix-Marseille, école de commerce) mais la forte demande de diplômés dans les domaines de la finance d'entreprise et de l'audit lui permet néanmoins d'être très attractive auprès des candidats.

#### Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est composée de manière satisfaisante et comprend de nombreux EC, enseignants et professionnels. Les professionnels, issus du monde économique de la région, semblent qualifiés pour assurer les enseignements qu'ils dispensent dans la formation.

L'ensemble de l'équipe pédagogique participe au pilotage de la formation notamment au travers de différentes réunions pédagogiques, projets et suivis de stages. Le responsable de la formation est un maître de conférences habilité à diriger les recherches en SG. Les responsables des spécialités sont tous des universitaires en SG et sont clairement identifiés.

Les professionnels assurent environ 40 % des heures d'enseignement prévues dans les maquettes pédagogiques (variable selon les spécialités). Ces professionnels, en activité dans le milieu économique, occupent des fonctions qui conduisent à détenir les qualifications professionnelles et académiques en rapport avec les enseignements qu'ils dispensent dans la formation. Les modalités de leur recrutement ne sont pas précisées dans le document. Enfin, les EC de l'IAE de Toulon assurent environ un tiers des heures d'enseignement dans la délocalisation de la spécialité *FECG* à Hanoi.

#### Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Les effectifs présentés dans le dossier sont satisfaisants pour une formation de gestion, quelle que soit la spécialité. Ils sont globalement stables sur la période récente. Ceci dénote la bonne attractivité de la formation et le peu de concurrence directe dans son environnement proche. La formation accueille en moyenne 16 étudiants de FC par an. Les taux de réussite et d'insertion sont satisfaisants.

On ne dispose pas d'informations détaillées chaque année sur le nombre de candidatures reçues par la formation, sauf pour la spécialité *FECG* du M2 (en moyenne 160 candidatures par an). Les taux de réussite sont élevés et sont en moyenne de 90 % pour le M1 et les spécialités de M2. Les taux d'insertion sont élevés : 77 % à 90 % selon les années. Ces résultats sont toutefois à manier avec précaution : ils proviennent d'une enquête ministérielle et de l'observatoire de la vie étudiante de l'université de Toulon ; ils sont anciens (incluant deux spécialités qui n'existent plus) ; ils sont globalisés pour l'ensemble de la mention et ils ne portent que sur un faible nombre de répondants. Une enquête interne confirme 78 % d'insertion à 30 mois pour les diplômés de 2012 des spécialités *FECG* et *QSI* et près de 100% pour *DSDO*. Les emplois sont majoritairement de niveau cadre. Il est fait état de 16 % de poursuite d'études après le M2, sans plus de précisions sur la nature de ces poursuites d'études.

#### Place de la recherche

Les liens de la formation avec plusieurs structures de recherche sont importants. La place de la recherche est satisfaisante dans la formation du fait de la présence de nombreux EC (dont 7 HDR) dans les équipes pédagogiques des différentes spécialités. Un cours d'initiation à la recherche est dispensé en M2 par la directrice locale du Groupe de recherche en management (GRM), Equipe d'accueil de l'université de Toulon et de l'université de Nice Sophia Antipolis.

Les cours de ces EC et les enseignements dispensés dans la formation ont des thématiques qui renvoient aux axes du laboratoire, notamment en responsabilité sociale de l'entreprise.

<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>La place de la professionnalisation dans le cursus de la formation est en adéquation avec les exigences d'un master en management. Les étudiants de M2 doivent effectuer un stage de 6 mois minimum qui leur permet de confronter leurs savoirs académiques au contexte professionnel. Les étudiants sont par ailleurs préparés au TOEIC (Test Of English for International Communication).</p> <p>La connaissance du milieu professionnel est également apportée par les intervenants professionnels du diplôme qui assurent une part importante des heures d'enseignement. Des relations partenariales sont établies avec des associations professionnelles et patronales de divers secteurs.</p> <p>La formation recourt à la pédagogie action avec des études de cas ou des <i>serious games</i> (jeu d'entreprise commun aux trois M2) et les étudiants doivent rédiger un mémoire de fin d'étude en relation avec leur mission en entreprise. Les compétences professionnelles visées et les techniques maîtrisées sont clairement expliquées dans les fiches RNCP des différentes spécialités.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>La place des projets et stages est satisfaisante dans cette formation visant l'insertion professionnelle rapide des diplômés. Les étudiants effectuent un stage de 2 mois en M1 et de 6 mois en M2. Les périodes en entreprise font l'objet d'un mémoire et d'une soutenance devant un jury auxquels participent le tuteur entreprise et le tuteur académique. Ce travail est valorisé à hauteur de 30 crédits européens (ECTS) en M2. Il n'est pas clairement précisé si le stage de M1 est valorisé par l'attribution de crédits ECTS. En complément des actions menées en interne par l'association des anciens étudiants de l'IAE de Toulon, le bureau insertion de l'université propose également des stages aux étudiants. Les conventions sont normalisées au format imposé par l'université.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La formation est ouverte sur l'international de façon satisfaisante. Du fait de nombreux partenariats et accords, les étudiants (principalement de M1, mais également en M2) ont la possibilité d'effectuer un semestre dans des établissements partenaires ERASMUS (Allemagne, Pologne, Turquie, etc.).</p> <p>Un partenariat pour l'accueil en M1 d'une trentaine d'étudiants de l'université Moulay Ismail de Meknès au Maroc fonctionne depuis plusieurs années. La spécialité <i>FECG</i> est délocalisée à l'université du commerce d'Hanoi en partenariat avec l'Academy of finance. Elle accueille deux promotions de 40 étudiants chacune. Les cours ont lieu en langue anglaise. Un fort soutien à l'enseignement de l'anglais est assuré notamment par la préparation au TOEIC (Test Of English for International Communication).</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>La formation recrute de manière classique principalement des étudiants issus de licence 3 de gestion mais le dossier ne précise pas clairement la provenance des étudiants de M1. Les candidats issus du L3 de sciences de gestion de l'IAE de Toulon sont uniquement sélectionnés sur dossier. Les autres étudiants doivent déposer un dossier, passer un test écrit (test Score IAE Message) et un entretien. Les modalités d'accès en M2 sont les mêmes qu'en M1 : la sélection se fait sur dossier académique, test IAE-Message et entretien éventuel. L'accès aux M2 des étudiants de M1 de l'IAE de Toulon ne s'effectue pas de droit : sélection sur dossier mais ils sont dispensés d'entretien. Les étudiants de FC sont dispensés du test Score IAE Message. En M2, 78 % des étudiants sont issus des M1 de IAE de Toulon. Le dossier n'apporte pas de précisions quant à la provenance des autres étudiants. Les étudiants étrangers sont sélectionnés via la procédure Campus France.</p> <p>Le dossier n'évoque pas de dispositif particulier de suivi des étudiants et d'aide à la réussite au-delà de la coordination pédagogique entre la L3 et le M1 de l'IAE de Toulon. Bien que pré-orientés par le choix d'une option, les étudiants de M1 peuvent candidater dans plusieurs spécialités de M2.</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>Le diplôme fonctionne uniquement de manière classique en présentiel. Les enseignements comprennent des cours magistraux et des travaux dirigés mais le dossier ne permet pas de quantifier précisément leur place respective. La place du numérique est relativement limitée dans la formation. Les étudiants ayant des contraintes particulières (notamment handicap) sont accueillis selon les modalités prévues par l'université.</p> <p>Les ressources et outils numériques ne sont utilisés que pour la mise à disposition des informations pédagogiques aux étudiants (Moodle) et l'enseignement de l'anglais. Il n'y a pas de FOAD. Le dossier mentionne plusieurs dossiers de VAE par an qui concernent toutes les spécialités et sont traités selon les modalités prévues par l'université.</p>

Evaluation des étudiants
<p>Les règles générales d'évaluation des étudiants, les modalités de contrôle des connaissances, les règles de compensation et de capitalisation et les règles de délivrance du diplôme sont bien détaillées dans le dossier. Les règles d'affectation des crédits européens (ECTS) sont bien précisées pour chaque unité d'enseignement (UE). Elles sont réparties de manière homogène entre les unités d'enseignement mais le dossier ne précise pas clairement l'affectation des ECTS pour chaque cours. Le contrôle des connaissances se fait sous la forme d'un contrôle continu et/ou terminal. Le dossier ne précise pas si les modalités d'évaluation des étudiants de la délocalisation d'Hanoï sont les mêmes qu'à Toulon. La composition du jury de délivrance du diplôme n'est pas précisée dans le document. Les taux de réussite sont élevés et satisfaisants. Ils sont en moyenne de 90 % pour le M1 et les différentes spécialités de M2.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Le dossier détaille bien le suivi des stagiaires par un binôme professionnel-enseignant mais il ne mentionne pas de document pour le suivi de l'acquisition des compétences (livret de l'étudiant) qui permettrait d'analyser la progression de l'acquisition des compétences. Plusieurs échanges semblent néanmoins organisés au cours de l'année entre l'étudiant, le tuteur professionnel et le tuteur universitaire. Les ADD sont absentes du dossier (en cours d'élaboration avec l'Université) mais les fiches RNCP sont complètes et précisent bien les compétences visées et acquises à l'issue de la formation pour chaque spécialité.</p>
Suivi des diplômés
<p>Le suivi de diplômés est effectué par les enquêtes ministérielles et l'université. Cependant, les statistiques fournies en annexe sont très pauvres et ne reflètent pas le suivi affiché : dernière année renseignée est 2012, faible nombre de répondants, unique analyse de l'insertion à 30 mois. C'est pourquoi une enquête interne a été mise en place pour les spécialités <i>FECG</i> et <i>QSI</i>. Ses résultats montrent une insertion satisfaisante avec près de 80 % des diplômés en emploi à 30 mois.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Un conseil de perfectionnement réunit au moins une fois par an les équipes pédagogiques, des professionnels engagés dans la formation et des délégués étudiants (sauf en M2 car ils sont partis en stage au moment de la réunion du conseil) afin de réaliser une analyse critique des contenus de la formation. Ce conseil analyse également les évolutions des métiers visés et cherche à les intégrer dans la formation. Il n'est pas clairement précisé si le conseil de perfectionnement est spécifique à chaque spécialité (ce qui semble être le cas) ou global pour la mention, ce qui devrait normalement être la réalité au sein d'une même mention. Il semble que les deux solutions soient mises en place. Il n'est pas fait mention dans le dossier d'outils d'évaluation des enseignements par les étudiants. Une forme d'évaluation des enseignements par les étudiants est néanmoins évoquée (résultats d'une enquête de satisfaction présents dans le document).</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- L'équipe pédagogique de la formation est composée de façon satisfaisante et équilibrée. Elle comprend un nombre important à la fois d'enseignants chercheurs en sciences de gestion et de professionnels insérés dans la vie économique locale.
- La formation a établi des liens anciens et très étroits avec divers organismes professionnels locaux.
- La formation conduit à des taux de réussite et d'insertion professionnelle élevés.
- La formation est bien positionnée dans le champ *Sociétés, langues, territoires* dans lequel elle n'est pas confrontée à une forte concurrence.

### Points faibles :

- Le suivi global de l'insertion et la qualité des statistiques (insertion, candidatures...) n'est pas très satisfaisant au niveau de la mention.
- La place du numérique est très limitée dans la formation.

### Avis global et recommandations :

Le master *Sciences du Management* dispensé à l'IAE de l'université de Toulon fonctionne de manière satisfaisante. Cette formation a tissé des liens étroits avec des réseaux professionnels de la région. Complétant une équipe pédagogique riche de nombreux universitaires, les professionnels contribuent à son pilotage, ce qui assure la bonne insertion professionnelle des diplômés.

Le suivi statistique des étudiants (candidatures, insertion, etc.) mériterait d'être amélioré pour l'ensemble de la mention (y compris pour le groupe délocalisé à Hanoï) à l'image de ce qui a été fait pour les spécialités *FECG* et *QSI*.

Du point de vue du développement de la formation, une réflexion sur l'enseignement à distance (FOAD) et de l'alternance pourrait être envisagée. Par ailleurs, il serait intéressant d'envisager la mise en place d'autres spécialités, notamment une spécialité Comptabilité contrôle audit (CCA) qui pourrait intéresser directement les étudiants du parcours CCA de la licence sciences de gestion et ainsi éviter leurs départs vers d'autres établissements.



# Observations de l'établissement

La Garde, le 11 Mai 2017

EB/ KBC / 2017 n° 071

Cabinet de la Présidence

Dossier suivi par : Karine BENET-CATTIN

Tél 04 94 14 24 65 – cabinet-presidence@univ-tln.fr

Le Président d'Université

à

Monsieur le Directeur

Jean-Marc GEIB

Département d'évaluation des formations

HCERES

**Objet :** Evaluation Master Sciences du Management

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation du Master Sciences du Management. Nous tenons à remercier le comité d'évaluation, pour la qualité de l'évaluation menée et les remarques constructives formulées.

En réponse à votre demande, nous vous faisons part, ci-dessous, des observations de portée générale du responsable de la formation.

*« Notre réponse comporte deux volets.*

*Le premier volet répond aux observations et conclusions de synthèse des experts de l'HCERES.*

*Le second volet reprend chaque rubrique abordée par le rapport des experts et apporte des compléments d'informations ou des précisions.*

*Nous rappelons en préambule que le Master Sciences du Management (SDM) comprend trois spécialités : Développement Stratégique et Durable des Organisations (DSDO), Finance d'entreprise et Contrôle de Gestion (FECG) et Qualité-Contrôle Interne (QCI).*

**I. Premier volet - Réponses aux observations conclusives de l'HCERES**

**I. La place du numérique dans la formation et notre réflexion sur l'enseignement à distance**

*Nous rappelons que l'enseignement d'anglais en Master 1 comme en Master 2 s'appuie sur l'usage d'une plateforme interactive d'apprentissage. Chaque étudiant du Master SDM a ainsi accès au dispositif de e-learning « 7speaking » et l'enseignante titulaire en charge des cours (PRCE en langue anglaise) s'appuie pleinement sur ce dispositif.*

Secrétariat de la Présidence

Tél. 04 94 14 23 69 • Fax 04 94 14 21 23 • [president@univ-tln.fr](mailto:president@univ-tln.fr)

Université de Toulon • BP 20132 • 83957 LA GARDE CEDEX

*De plus, cette année (non évoqué dans le dossier d'auto-évaluation car il s'agit d'une initiative débutée en 2017), l'un de nos enseignants-chercheurs a participé à une expérimentation engagée par l'Université, permettant de générer et de corriger des QCM à partir de la plateforme pédagogique Moodle. Nos étudiants de Master 1 (promotion 2016-2017) ont bénéficié de cette expérimentation au titre du contrôle des connaissances.*

*Enfin, nous envisageons d'intégrer encore plus avant les outils numériques dans nos enseignements et notre pédagogie, et ce de façon progressive. Dans notre prochaine offre de formation, il a été prévu de proposer aux étudiants trois cours dispensés de façon hybride en Master 1 et 2 alliant un enseignement en présentiel et un enseignement à distance. Les enseignements concernés sont dispensés par une EC expérimentée et spécialiste des thématiques abordées (MCF Hors classe et HDR).*

## **II. Le suivi global de l'insertion et la qualité des statistiques d'insertion**

*L'IAE prend acte que l'enquête d'insertion réalisée à 30 mois par l'Université de Toulon ne permet pas de disposer des indicateurs nécessaires pour un pilotage fin et adapté de ses formations. En conséquence, l'IAE prévoit d'intégrer une enquête d'insertion plus fine dans le cadre de sa démarche de certification Qualicert (Certification Qualité) en cours, sous réserve de pouvoir recruter le personnel administratif dédié.*

## **III. Le suivi des autres informations statistiques**

*De façon générale, nous actons de la nécessité d'améliorer la remontée d'informations statistiques. Nous nous appuyons sur la mise en place de la certification Qualicert. En soutien de cette démarche d'amélioration continue, un personnel administratif dédié sera nécessaire (cf point b).*

## **IV. Notre réflexion concernant l'alternance**

*Pour le prochain contrat quadriennal, nous n'avons pas prévu de formation en alternance au niveau Master. En effet, nous proposons une restructuration de notre Master si bien qu'il nous semble judicieux en premier lieu de tester sur la période d'un quadriennal ce remaniement. L'introduction éventuelle de l'alternance pourra être envisagée quand nous aurons stabilisé notre offre.*

*Néanmoins, nous avons déjà engagé une réflexion ; nous en reprenons les principaux points.*

- *Nous soulignons qu'un stage de 6 mois en fin de Master 2 (également proposé dans la prochaine offre de formation) offre un levier d'insertion bien adapté dans chacune de*

*nos spécialités ; les taux d'insertion satisfaisants en attestent (même si les statistiques d'insertion sont à considérer avec précaution, cf point b).*

- La formule retenue (cours puis stage de fin d'année) permet aux étudiants de disposer de l'ensemble des connaissances spécialisées indispensables pour pouvoir conduire une mission professionnelle pointue de niveau master 2, ce que ne permet pas une formule en alternance dans la mesure où dans ce cas, la professionnalisation débute avant que l'ensemble des connaissances n'ait été approprié par l'étudiant.*
- Dans certaines spécialités, en particulier, DSDO, mais aussi QCI, le stage est souvent l'occasion pour l'organisation d'accueil (entreprise, association...) de proposer des missions pour lesquelles les compétences en interne ne sont pas encore pleinement disponibles (par exemple, effectuer un diagnostic des actions menées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise). Ces missions débouchent parfois à la suite du stage, sur la création d'un poste dédié. L'alternance ne constitue pas une formule adaptée dans ces cas.*

*Notons que l'IAE de Toulon propose une formation en alternance dans le cadre de sa licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité, une formule nous semblant dans ce cas tout à fait appropriée.*

#### **V. La question de la mise en place d'une spécialité Comptabilité Contrôle Audit (CCA) pour prolonger la licence CCA**

*La perspective d'un master CCA a été envisagée, car elle augmenterait effectivement l'attractivité du parcours de licence et de notre institut.*

*Cependant, en l'état actuel de nos ressources en particulier humaines, il nous est difficile d'offrir cette possibilité à nos étudiants. Cela nécessiterait a minima deux postes supplémentaires profilés Comptabilité/Finance, précisément un poste de professeur (ou MCF HDR) pour assurer la direction de la mention et un poste destiné à un MCF pour l'assister au cours des deux années. Or, force est de constater que le contexte institutionnel n'est pour l'instant pas favorable à la création de postes. Une mutualisation partielle des cours avec la spécialité FECCG permettrait d'alléger cette contrainte, mais se révélerait insuffisante pour proposer l'offre de formation Master CCA dans des conditions optimales pour nos étudiants.*

*A ce stade, nous avons choisi de développer en priorité la spécialité FECCG (formation accueillant d'ailleurs certains étudiants du parcours CCA proposé en L3) car, d'une part, cette spécialité constitue une formation à la fois attractive pour nos étudiants et performante en terme d'insertion professionnelle et, d'autre part, elle facilite un déploiement international (délocalisation, accueil d'étudiants étrangers). La spécialité FECCG est en effet moins marquée par les spécificités nationales en comptabilité, droit et fiscalité qu'un parcours CCA.*



## II. Précisions apportées au rapport de l'HCERES par rubrique

### - Rubrique – objectifs

La spécialité Développement Stratégique et Durable des Organisations n'a pas pour seule fonction la formation de cadres de l'Economie Sociale et Solidaire ; elle s'adresse aussi à tous les cadres devant intégrer des fonctions RSE/DD dans les entreprises classiques.

### - Rubrique – architecture

Les maquettes ont été complétées par les services centraux de l'Université sur la base d'un modèle standard, ce qui explique l'absence de précisions des ECUE et des ECTS par enseignement. Néanmoins, tous les intitulés des enseignements du Master SDM sont énoncés de façon détaillée dans ce document (p. 30 du dossier d'autoévaluation).

En synthèse, à chaque enseignement (travaux dirigés ou cours magistral) du Master SDM correspond une durée minimale de 12 heures et maximale de 30 heures selon les cas et une attribution d'ECTS dans un rapport allant de 1 à 5. Nous présentons ci-après le détail des ECTS et des heures par enseignement (maquettes détaillées pour la période 2015-2016), détail attendu par les experts.

Enfin, pour répondre aux doutes des experts, les spécialités de ce master sont toutes ouvertes aux étudiants en formation continue, en sus de la formation initiale classique.

### Master 1 – détail ECUE/ECTS

NATURE	MATIERES	ECTS	Coef.	MCC	Heures étudiant / semestre
	Une ligne par type de cours (CM, TD, TP) et par enseignant				
<b>SEM</b>	<b>1er semestre</b>	<b>30</b>			<b>264,00</b>
<b>UE1</b>	<b>UE1 - Management 1</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>264,00</b>
<b>ECUE</b>	<b>Management stratégique</b>				
	Management stratégique (CM)	5	2,5	CM	24,00
	Management stratégique (TD)		2,5	CC	12,00
	TD Strategic management (Anglais) choix				CC
	TD management stratégique (Français) choix				
<b>ECUE</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>				
	Gestion des Ressources Humaines (CM)	5	2,5	CM	24,00
	Gestion des Ressources Humaines (TD)		2,5	CC	12,00
	TD Human ressources (anglais) choix				CC
	TD Gestion des ressources humaines (français) choix				
<b>ECUE</b>	<b>Marketing approfondi</b>				
	Marketing approfondi (CM)	5	2,5	CM	24,00
	Marketing approfondi (TD)		2,5	CC	12,00
	TD Marketing (français) choix				CC
	TD Marketing (anglais) choix				
<b>ECUE</b>	<b>Finance</b>				
	Finance (CM)	5	2,5	CM	24,00
	Finance (TD)		2,5	CC	12,00
	TD Finance (anglais) choix				CC
	TD Finance (français) choix				
<b>ECUE</b>	<b>Contrôle de Gestion (CM)</b>	5	2,5	CM	24,00
	Contrôle de Gestion (TD)		2,5	CC	12,00
<b>ECUE</b>	<b>Droit des sociétés (CM)</b>	5	1,5	CM	24,00
	Droit des sociétés (TD)		1,5	CC	12,00
<b>ECUE</b>	Projet européen : Renforcement d'anglais 1	0	0		

SEM	2ème semestre	30			182,00
<b>UE2</b>	<b>UE2 - Management 2</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>135,00</b>
ECUE	Système d'information de gestion (CM)	3	1,5	CM	24,00
ECUE	Système d'information de gestion (TD)		1,5	CC	12,00
ECUE	<b>Théorie des organisations (CM)</b>	4	2	CM	24,00
ECUE	Théorie des organisations (TD)		2	CC	12,00
ECUE	<b>Etude de marché (CM)</b>	4	2	CM	24,00
ECUE	Etude de marché (TD)		2	CC	12,00
ECUE	Informatique de gestion (TD)	2	2	CC	12,00
ECUE	Anglais	2	2	CC	15,00
<b>UE3</b>	<b>UE3 - Management 3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>47,00</b>
STAG	Stages (rapport et tutorat)	10	10	CC	2,00
ECUE	Rapport de stage				
ECUE	Tutorat				
ECUE	<b>Choix de l'option (Finance, RH, Qualité ou Marketing)</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>45,00</b>
ECUE	option Finance	5	5	CC	45,00
ECUE	option Management durable des Ressources Humaines	5	5	CC	45,00
ECUE	option Qualité Développement Durable	5	5	CC	45,00
ECUE	option Marketing	5	5	CC	45,00
ECUE	activités culturelles et associatives	0	0		
ECUE	méthode	0	0		

## Master 2- détail ECUE/ECTS selon la spécialité

### Spécialité Développement Stratégique et Durable des Organisations

NATURE	MATIERES	ECTS	Coef.	MCC	Heures étudiant / semestre
	Une ligne par type de cours (CM, TD, TP) et par enseignant				
<b>SEM</b>	<b>Semestre 3</b>	<b>30</b>			<b>288,00</b>
<b>UE</b>	<b>UE1 Management général : montage et management de projet</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		<b>93,00</b>
ECUE	Responsabilité sociale de l'entreprise	3	3	CT	21,00
ECUE	Initiation à la recherche	2	2	CT	21,00
ECUE	Jeu d'entreprise	3	3	CT	30,00
ECUE	Management de l'innovation	2	2	CT	21,00
<b>UE</b>	<b>UE2 Management de spécialité : Développement stratégique et durable des organisations</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>120,00</b>
ECUE	Management Stratégique et Durable	3	3	CT	24,00
ECUE	Création et reprise d'entreprise	3	3	CT	24,00
ECUE	Ingénierie juridique du développement	3	3	CT	24,00
ECUE	Ingénierie financière du développement	3	3	CT	24,00
ECUE	Management durable des ressources humaines	3	3	CT	24,00
<b>UE</b>	<b>UE3 Management appliqué</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>75,00</b>
ECUE	Diagnostic global (économique, social et environnemental) de l'organisation	1	1	CC	15,00
ECUE	Business Plan	1	1	CC	15,00
ECUE	Anglais des affaires	1	1	CC	15,00
ECUE	Management des organisations de l'économie sociale et solidaire	1	1	CC	15,00
ECUE	Fiscalité	1	1	CC	15,00
<b>SEM</b>	<b>Semestre 4</b>				<b>sur 12 semaines</b>
<b>UE</b>	<b>UE4 Stage et soutenance</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		
STA	Stage et soutenance			CT	
ECUE	Rapport de stage	30	30		

### Spécialité Finance d'Entreprise-Contrôle de Gestion

NATURE	MATIERES	ECTS	Coef.	MCC	Heures étudiant / semestre
	Une ligne par type de cours (CM, TD, TP) et par enseignant				
<b>SEM</b>	<b>3ème semestre</b>	<b>30</b>			<b>288,00</b>
<b>UE</b>	<b>UE 1 MANAGEMENT GENERAL (UE commune aux 2 autres M2)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		<b>93,00</b>
ECUE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ELP commun avec Hanoi)	3	3	CT	21,00
ECUE	Initiation à la recherche	2	2	CT	21,00
ECUE	Jeu d'entreprise	3	3	CC	30,00
ECUE	Management de l'innovation	2	2	CT	21,00
<b>UE</b>	<b>UE 2 MANAGEMENT DE SPECIALITE</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>120,00</b>
ECUE	Ingénierie Financière	3	3	CT	24,00
ECUE	Normes Internationales et Communication Financière	3	3	CT	24,00
ECUE	Pilotage de la Performance	3	3	CT	24,00
ECUE	Outils Informatiques du Contrôle de Gestion	3	3	CT	24,00
ECUE	Cash Management	3	3	CT	24,00
<b>UE</b>	<b>UE 3 MANAGEMENT APPLIQUE</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>75,00</b>
ECUE	Évaluation d'Entreprise	1	1	CC	15,00
ECUE	Applications au secteur bancaire	1	1	CC	15,00
ECUE	Audit Financier	1	1	CC	15,00
ECUE	Outils : du tableau à l'ERP	1	1	CC	15,00
ECUE	Anglais des affaires	1	1	CC	15,00
<b>SEM</b>	<b>4ème semestre</b>	<b>30</b>			<b>sur 12 semaines</b>
<b>STAGE</b>	<b>UE 4 STAGE, MEMOIRE, SOUTENANCE</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		
STA	Stage				
MEM	Mémoire				
ECUE	Soutenance	30	30	CT	



## Spécialité Qualité-Contrôle Interne

NATURE	MATIERES	ECTS	Coef	MCC	Heures étudiant / semestre
	Une ligne par type de cours (CM TD TP) et par enseignant				
<b>SEM</b>	<b>Semestre 3</b>	<b>30</b>			<b>288,00</b>
<b>UE</b>	<b>UE1 Management général (UE commune aux 2 autres M2)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		<b>93,00</b>
ECUE	Responsabilité sociale de l'entreprise	3	3	CT	21,00
ECUE	Initiation à la recherche	2	2	CT	21,00
ECUE	Jeu d'entreprise	3	3	CT	30,00
ECUE	Management de l'innovation	2	2	CT	21,00
<b>UE</b>	<b>UE2 Management de spécialité - Qualité &amp; contrôle interne</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>120,00</b>
ECUE	Fondamentaux Qualité II	3	3	CT	24,00
ECUE	Contrôle interne et performance II	3	3	CT	24,00
ECUE	Écoute et communication client	3	3	CT	24,00
ECUE	Demarche Qualité en Établissement de Santé ( DQES )	3	3	CT	24,00
ECUE	Qualité et hygiène alimentaire - HACCP	3	3	CT	24,00
<b>UE</b>	<b>UE3 Management appliqué - Qualité &amp; contrôle interne</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>75,00</b>
ECUE	Système documentaire II - Approfondi	1	1	CC	15,00
ECUE	Statistiques appliquées à la qualité	1	1	CC	15,00
ECUE	Anglais des affaires	1	1	CC	15,00
ECUE	Management des ressources humaines II - Approfondi	1	1	CC	15,00
ECUE	Qualité et développement durable	1	1	CC	15,00
<b>SEM</b>	<b>Semestre 4</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>sur 12 semaines</b>
<b>UE</b>	<b>UE4 STAGE</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		
STAG	Stage			CT	
ECUE	Rapport de stage	30	30	CT	

### - Rubrique – positionnement dans l'environnement

L'équipe pédagogique comprend un MCF en section Droit (cf. p.33 du dossier d'auto-évaluation). Donc, l'équipe n'est pas exclusivement composée d'enseignants-chercheurs issus des sciences de gestion.

### - Rubrique – équipe pédagogique

La procédure de recrutement des vacataires professionnels s'inscrit dans la procédure mise en place par l'Université de Toulon. Chaque candidat professionnel proposé par l'IAE de Toulon complète un dossier de vacataire, lequel est ensuite examiné et soumis à un vote en commission universitaire. Pour information, l'enseignement en Master nécessite a minima que le candidat vacataire dispose au moins d'un Master ou diplôme équivalent.

### - Rubrique- Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Afin de compléter les éléments du dossier, sur la base des données de la rentrée universitaire 2016/2017 (données les plus récentes), pour information, le nombre de candidatures hors Campus France a été le suivant par spécialité : 64 en spécialité DSDO et 56 en QCI. Pour les candidatures Campus France, le nombre a été respectivement de 11 en DSDO et de 70 en QCI.

### - Rubrique - Place des projets et des stages

Le stage de Master 1 est valorisé par l'attribution de 10 ECTS (précision attendue par les experts). Néanmoins, dans notre prochaine offre de formation, nous remplacerons le stage de Master 1 par un nouveau dispositif de projets tuteurés (affecté de 8 ECTS). Ce nouveau module permettra de développer non seulement les capacités des étudiants à conduire des projets mais également leur capacité à développer un réseau relationnel

avec les acteurs économiques, réseau mobilisable pour leur recherche de stages en Master 2 et pour leur insertion professionnelle post Master. Eu égard à son rôle clé en matière d'insertion, le stage de Master 2 (6 mois) est évidemment maintenu dans la nouvelle offre.

- **Rubrique - Modalités d'enseignement**

Les tableaux détaillés des maquettes insérées ci-dessus permettent de quantifier précisément la place des cours magistraux et travaux dirigés.

En Master 1, à chaque cours magistral de 24 heures sont associés des travaux dirigés de 12 heures, sauf informatique de gestion et anglais, cours dispensés uniquement en travaux dirigés.

En Master 2, les cours communs aux trois spécialités de master (UE1-management général) sont dispensés en cours magistral, sauf le jeu d'entreprise (dispensé dans le cadre de travaux dirigés). Il en est de même des cours de la seconde UE (UE2. Management de spécialité). L'UE 3. Management appliqué est dispensée sous forme de travaux dirigés.

En synthèse, en Master 1 comme en Master 2, la répartition Cours magistral et Travaux dirigés est d'environ 2/3 versus 1/3.

- **Rubrique-Evaluation des étudiants**

La précision quant aux ECTS par enseignement est fournie par les tableaux insérés dans ce document (cf commentaire au-dessus, dans la rubrique Architecture).

Le tableau ci-après permet de préciser les modalités d'évaluation des étudiants dans le cadre de la délocalisation d'Hanoï de la spécialité FECCG. Les UE1 et UE2 sont évaluées en contrôle terminal. L'UE3 est évaluée en contrôle continu, de façon cohérente d'ailleurs avec la spécialité FECCG non délocalisée.



SEM	3ème semestre	30			288,00
<b>UE</b>	<b>UE 1 GENERAL MANAGEMENT</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		<b>63,00</b>
ECUE	Responsabilité sociale de l'entreprise (ELP commun avec M2 FECG)	3	3	CT	21,00
ECUE	Project Management	3	3	CT	21,00
ECUE	Innovation Management	3	3	CT	21,00
<b>UE</b>	<b>UE 2 SPECIALITY MANAGEMENT</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		<b>150,00</b>
ECUE	Financial Engineering	3	3	CT	30,00
ECUE	International Standards and Financial Reporting	3	3	CT	30,00
ECUE	Performance Monitoring	3	3	CT	30,00
ECUE	IT Tools for Management Control	3	3	CT	30,00
ECUE	Cash Management	3	3	CT	30,00
<b>UE</b>	<b>UE 3 APPLIED MANAGEMENT</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>75,00</b>
ECUE	Firm Evaluation	1	1	CC	15,00
ECUE	Banking Engineering	2	2	CC	15,00
ECUE	Financial Audit	1	1	CC	15,00
ECUE	IT Tools: applications	1	1	CC	15,00
ECUE	Financial Management	1	1	CC	15,00
<b>SEM</b>	<b>4ème semestre</b>	<b>30</b>			<i>sur 12 semaines</i>
<b>STAGE</b>	<b>UE 4 INTERNSHIP</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		
STAG	INTERNSHIP				
ECUE	PROFESSIONAL REPORT	30	30	CT	

Nous apportons des précisions complémentaires quant à la composition des jurys de délivrance du diplôme de Master. Chaque jury de délivrance du diplôme de master (un jury spécifique pour chaque spécialité) comprend 5 membres titulaires et 5 membres suppléants. Pour chaque jury, le président a le statut de Professeur des Universités ; le suppléant du président a un statut de MCF-HDR. Les membres du jury font partie de l'équipe pédagogique du Master (et en majorité de la spécialité), qu'ils soient Professeurs, MCF ou intervenants socioprofessionnels. Pour les jurys de VAE, deux intervenants socio-professionnels sont obligatoirement parties prenantes de ce jury (2 membres titulaires et 2 membres suppléants).

- **Rubrique - Suivi de l'acquisition des compétences**

L'Annexe Descriptive au Diplôme (ADD) fait l'objet d'un chantier en cours piloté par l'Université. Plus précisément, ce « Supplément au diplôme » sera délivré accompagné du diplôme 2018/2019. De fait, la question du suivi de l'acquisition des compétences sera traitée dans ce cadre et à cette occasion.

- **Rubrique - Suivi des diplômés**

Une enquête interne d'insertion a été mise en place en spécialité DSDO (et non en FECG et en QCI). Elle sera déployée pour l'ensemble des spécialités du Master, sous réserve du recrutement d'un personnel dédié (cf volet 1 de notre réponse, ci-dessus).

- **Rubrique - Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation**

*Afin de clarifier notre propos, nous précisons ici que, dans un premier temps, ce conseil a été organisé au niveau de la spécialité DSDO mais ne l'a pas été au niveau des autres spécialités. Faute d'un fonctionnement homogène, nous avons décidé depuis 2015/2016 de l'organiser au niveau de la mention. Ce conseil de perfectionnement (niveau mention) a eu lieu le 10 Mai 2016. Il a fait l'objet d'un compte rendu écrit (PV de conseil). La composition de ce conseil de perfectionnement a été précisée en annexe du dossier d'autoévaluation (annexe 11, p 61).*

*Comme attendu par les experts, nous précisons plus avant les procédures d'autoévaluation des enseignements ; trois dispositifs complémentaires sont activés.*

**Dispositif 1** (*dispositif essentiel évoqué dans le dossier d'autoévaluation*). Enquête en ligne annuelle auprès des étudiants de l'Université de Toulon depuis 2015/2016. Cette enquête fait l'objet d'un dépouillement par diplôme qui nous est transmis par les services centraux de l'Université. Nous fournissons une synthèse éclairante de cette enquête concernant le Master SDM en annexe du rapport d'autoévaluation (annexe 2, p 49 du dossier d'autoévaluation).

**Dispositif 2** (*évoqué dans le dossier d'autoévaluation*). Chaque enseignant dispose d'une grille d'évaluation de son enseignement. L'enseignant propose aux étudiants de compléter cette grille de façon anonyme puis remet les évaluations au responsable de formation. Ce dispositif repose sur la base du volontariat. A ce titre, bien que diversement activé, il a le mérite de sensibiliser les enseignants à l'importance que revêt pour l'IAE de Toulon la prise en compte des besoins/attentes des étudiants.

**Dispositif 3** (*dispositif nouvellement créé, non évoqué dans le dossier d'autoévaluation*). Depuis l'année universitaire 2016/2017, une rencontre annuelle est organisée entre la responsable de mention et les délégués de master 2. La première réunion a eu lieu le 8 décembre 2016. Elle sera renouvelée chaque année universitaire. Cette rencontre a pour objet de « recueillir l'avis des étudiants pour améliorer l'offre de formation au niveau de son contenu et de son organisation ». Suite à cette rencontre, les étudiants délégués remettent un rapport écrit à la responsable de mention, rapport récapitulant les points évoqués. La responsable de mention produit un communiqué à destination des équipes pédagogiques qui relate les éléments clés notifiés par les étudiants délégués et propose des actions qui permettent d'améliorer l'offre de formation.

*En conclusion, nous remercions vivement les experts pour leurs observations et suggestions. Celles-ci nous ont permis de préciser notre propos, d'apporter des*

*informations complémentaires et enfin, de mettre en lumière des perspectives que nous ne manquerons pas d'examiner sérieusement ».*

Avec nos remerciements renouvelés pour ce travail constructif, veuillez recevoir, Monsieur le Directeur, l'assurance de nos sentiments les meilleurs.



A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'E' and 'B' followed by a horizontal line.

Éric BOUTIN  
Président de l'Université de Toulon