



# Master Administration des entreprises

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Administration des entreprises. 2017, Université de Toulon. hceres-02028787

**HAL Id: hceres-02028787**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028787>**

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 Administration des entreprises

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 *Administration des Entreprises (MAE)* vise en un an à développer une double compétence pour des étudiants déjà titulaires d'un master dans d'autres spécialités (en formation initiale) ou des étudiants en reprise d'études, relevant en général de la formation continue (FC). Le *MAE* s'adresse en particulier à des scientifiques, des ingénieurs, des juristes, des étudiants en santé ou en sciences humaines. La formation est aussi accessible en VAE (Validations des acquis de l'expérience).

Ce master court et très dense propose aux étudiants de découvrir en un an tous les domaines de la gestion (comptabilité, finance, systèmes d'information, stratégie, ressources humaines, marketing) et leur mise en œuvre dans les organisations à l'occasion d'un stage de 13 semaines minimum.

Il répond aux besoins des étudiants voulant exercer des responsabilités managériales dans les organisations en plus de leurs compétences d'expertise techniques. La formation répond aussi aux exigences des organisations du bassin économique de Toulon qui recherchent de plus en plus des cadres techniques capables d'assumer des fonctions managériales.

La formation est dispensée à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulon.

## Analyse

### Objectifs

Le master *Administration des Entreprises (MAE)* est une formation en 1 an de niveau bac+5 (master 2). Elle est destinée à un public d'étudiants ne possédant pas de compétences initiales en gestion. Le *MAE* s'adresse en particulier à des scientifiques, des ingénieurs, des juristes, des étudiants en médecine ou en littérature. C'est un diplôme double compétence qui permet un accès à un autre mode de raisonnement que celui pratiqué initialement pour permettre d'exercer des fonctions d'encadrement dans les organisations. Un accent est mis dans la formation sur la création d'entreprise. Les objectifs de ce diplôme sont clairement expliqués dans une brochure détaillée (le syllabus) transmise aux candidats et accessible sur internet. Les postes de direction sont clairement visés pour les diplômés de ce master, notamment dans les petites et moyennes entreprises.

<b>Organisation</b>
<p>L'organisation pédagogique et les programmes sont bien définis. L'organisation est souple et des adaptations liées aux procédures d'évaluation sont régulièrement mises en œuvre (par exemple : travaux dirigés, cours d'anglais, cours de méthodologie de stage mutualisé avec le m1 Sciences du management, etc.). De par sa spécificité, ce master est construit de manière particulière sur seulement 2 semestres de tailles inégales. Il est structuré autour de trois grands axes : un enseignement des fondamentaux de la gestion, des enseignements complémentaires à la gestion (droit des affaires, droit social...) et un axe professionnel constitué d'un jeu de simulation et d'un stage de 13 semaines minimum. Certains étudiants peuvent orienter la formation vers un projet de création d'entreprise. Dans ce cas le stage est remplacé par un mémoire sur le projet d'entreprise.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La formation est bien positionnée dans son environnement. En externe, la formation bénéficie des liens que l'IAE entretient avec l'environnement socio-économique et institutionnel du département. Le dossier indique quinze entreprises et organisations qui permettent soit l'insertion des diplômés (stages et emplois), soit l'organisation d'événement plongeant les étudiants dans le monde professionnel. La formation n'est pas en concurrence directe avec d'autres diplômes de son environnement proche (Var). Il existe des MAE à Aix-en-Provence et à Nice, mais les difficultés de transport et les frais d'inscription élevés (d'Aix-en-Provence) incitent les étudiants à rester à Toulon. Le recrutement montre cet état de fait, les candidats présentant leur dossier uniquement à Toulon. Il est, par ailleurs, le seul master se déroulant sur deux semestres. En interne, la formation apporte des solutions de poursuite d'études et une double compétence à des étudiants d'autres composantes de l'université. L'information sur le diplôme n'est malheureusement pas toujours bien diffusée dans les autres composantes de l'université ; c'est pourquoi l'IAE a choisi de développer des partenariats, comme avec l'école d'ingénieurs de l'Université de Toulon.</p>
<b>Equipe pédagogique</b>
<p>La majorité des intervenants sont des enseignants-chercheurs (EC) (9 sur 13) qui assurent les deux tiers des heures d'enseignement (finance, contrôle de gestion, comptabilité, ressources humaines, marketing, droit, économie, management de projet). Les professionnels (inspecteur des impôts, directeur des ressources humaines, avocat) enseignent dans des disciplines qui font partie de leur cœur de métier, ce qui assure une part importante de la professionnalisation du diplôme. Ils apportent des éclairages importants en relation avec le milieu de l'entreprise et le secteur public ou parapublic. Ils participent au tutorat des stagiaires, aux jurys, aux conseils de perfectionnement, et jouent un rôle de facilitateurs pour l'insertion professionnelle. L'ensemble de l'équipe pédagogique participe au pilotage de la formation notamment au travers de différentes réunions pédagogiques. L'implication de tous les intervenants permet de proposer une formation de haut niveau et en adéquation aux besoins des entreprises et des organisations.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>Concernant les candidatures, on ne dispose pas d'informations quantitatives dans le dossier. Le responsable de formation souligne un recrutement exigeant : seuls les étudiants partant d'un niveau zéro en gestion sont admissibles. Une meilleure communication sur le master et la mise en place de partenariats avec d'autres composantes de l'université sont deux objectifs qui devraient permettre d'augmenter le nombre des candidatures. Les effectifs présentés dans le dossier sont stables avec une vingtaine d'étudiants inscrits par an (à l'exception de l'année universitaire 2013-2014 : 12 étudiants). Ceci dénote la bonne attractivité globale de la formation et le peu de concurrence directe dans son environnement proche. Les taux de réussite sont faibles pour un master (50%). Il semble que certains étudiants n'anticipent pas suffisamment le niveau élevé de la formation, ce qui conduit à des abandons. Les taux d'insertion à 24 mois semblent corrects (90 % en 2010, 100% en 2011) mais le faible nombre de répondants aux enquêtes pose problème pour ce suivi. Les postes occupés par les diplômés ne sont pas précisément renseignés, mais il est indiqué dans le dossier que les emplois sont stables de type cadre, bien rémunérés et sont en relation avec le niveau d'étude et le statut recherché. Il y a très peu de poursuites d'études en doctorat à l'issue du master, ce qui est conforme à son positionnement.</p>
<b>Place de la recherche</b>
<p>L'IAE de Toulon bénéficie du rattachement à l'école doctorale <i>Sciences humaines et sociales</i> de l'université de Toulon. L'adossement à la recherche est effectif car la majorité des EC qui interviennent dans le diplôme sont chercheurs dans le Groupe de Recherche en Management (GRM - EA 4711), commun à l'Université de Toulon et à l'Université de Nice Sophia-Antipolis. L'équipe d'EC pluridisciplinaire assure un enseignement de haut niveau reconnu par les étudiants lors des évaluations.</p>

<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. La connaissance du milieu professionnel est apportée par les intervenants professionnels du diplôme qui assurent des heures d'enseignement. Les étudiants peuvent aussi participer aux forums métiers organisés par IAE et bénéficier du soutien du service d'accompagnement en orientation et insertion (SAOI) de l'université pour la recherche de stages et d'emplois. L'association des anciens étudiants de l'IAE, en cours de structuration, est également un atout pour les étudiants du master. La spécificité du diplôme fait qu'il est parfaitement orienté sur une mise en œuvre très concrète des enseignements dispensés. La fiche RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) est très explicite à cet égard et décline aussi bien les compétences acquises que les emplois accessibles. Toutefois, l'identification des compétences professionnelles visées par la formation est parfois difficile pour les étudiants. Le syllabus de la formation et un module d'aide pour la recherche de stage ont été mis en place pour aider les étudiants à mieux se les approprier.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>La durée courte de la formation ne semble pas permettre la réalisation de projets tuteurés en cours d'année. Toutefois un jeu d'entreprise d'une durée de 3 jours est organisé dans la formation. Le stage, de 13 semaines minimum, est le moment privilégié de la professionnalisation, il est encadré par un enseignant tuteur universitaire qui valide la mission à effectuer au cours du stage et assure le suivi au minimum trois fois sur la période en entreprise. Un tuteur professionnel accueille l'étudiant dans son service et lui fournit tous les éléments nécessaires à sa mission. Comme il s'agit du premier stage hors du domaine de spécialité de l'étudiant, plusieurs dispositifs sont mis en place pour accompagner les étudiants. Le stage est évalué sur un mémoire et une soutenance devant un jury d'au moins deux personnes (le tuteur universitaire et le tuteur professionnel). Une fiche d'évaluation renseignée par le tuteur d'entreprise est adressée au jury de soutenance afin d'apprécier le travail effectué par l'étudiant. Les critères de notation sont normalisés sur une grille d'évaluation. Certains étudiants peuvent orienter la formation vers un projet de création d'entreprise. Dans ce cas le stage est remplacé par un mémoire. La proportion d'étudiants qui optent pour cette possibilité n'est pas indiquée dans le dossier.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La formation est ouverte sur l'international. Chaque année des étudiants étrangers sont accueillis, notamment via Campus France, mais leur nombre n'est pas précisé ni leurs origines en termes de pays et de spécialité de diplôme, ce qui rend difficile l'appréciation de l'apport qu'ils représentent pour la formation, bien que celui-ci soit certain. Plusieurs étudiants effectuent leur stage à l'étranger, mais là encore il n'est précisé ni les pays d'accueil, ni le nombre d'étudiants concernés, pas plus que les modalités de partage des expériences (les conventions de stage sont disponibles en français, allemand, espagnol et anglais). L'enseignement de l'anglais, absent jusqu'ici dans la formation, a été réintroduit à la rentrée 2016 grâce à l'affectation à plein temps d'un professeur certifié détaché dans l'enseignement supérieur (PRCE) en langue anglaise. Les étudiants du master bénéficient également du service web d'anglais 7 speaking et d'un centre de ressources en langues sur le campus.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>La formation recrute des étudiants en formation initiale issus des formations hors gestion (sciences et techniques, droit, sciences éco, lettres, etc.) de l'université de Toulon et au-delà (Marseille, Montpellier, Nice), des adultes en reprise d'études, quelques diplômés bac+2 dans le cadre d'une VAE en reprise d'études, des candidats à la VAE diplômante et des étudiants étrangers. Mais ce point est développé très succinctement dans le dossier. On ne dispose pas d'éléments statistiques sur le nombre de candidatures à l'entrée, ni sur la répartition des différents profils (le dossier fait état de 20 à 60 % d'étudiants en reprise d'études mais sans préciser leur nombre et leur statut, il en est de même pour les étudiants étrangers). Concernant la procédure d'admission, les candidats doivent déposer un dossier et passer un entretien (sauf pour les étudiants étrangers suivant la procédure Campus France). Les étudiants en formation initiale doivent en plus passer un test écrit (Score Message). Il est adressé avant la rentrée à chaque étudiant un syllabus. Ce document décline les contenus et donne une bibliographie permettant aux postulants de se préparer avant la rentrée universitaire. S'il n'y a pas de dispositif d'aide à la réussite prévu de manière formelle dans le programme, il est indiqué dans le dossier que plusieurs enseignants proposent une séance de préparation à l'examen répondant aux questions des étudiants quelques jours avant l'épreuve. Cette dimension de la formation pourrait être renforcée afin d'améliorer le taux de réussite.</p>

Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>Cette mention de master est ouverte à la formation initiale classique et pour des personnes en reprise d'études. Les étudiants en reprise d'études suivent les mêmes cours, aux mêmes horaires (pas de groupe Formation continue). Les enseignements sont assurés en présentiel, mais une plateforme pédagogique MOODLE a été mise en place pour permettre aux étudiants d'accéder à des compléments de cours déposés par les enseignants. Des salles informatiques sont mises à la disposition des étudiants. Plusieurs demandes (sans nombre précisé) de VAE sont instruites chaque année débouchant la plupart du temps sur une validation partielle. Le dossier ne fournit aucune statistique précise à ce sujet. L'usage du numérique est effectif pour les cours d'anglais, les étudiants peuvent avoir accès à des cours d'anglais à distance grâce à un outil spécialement dédié : 7 speaking.</p>
Evaluation des étudiants
<p>Le MAE suit les modes usuels d'évaluation des étudiants. Le contrôle des connaissances se fait soit par examen, soit par contrôle continu, mais les modalités de contrôle par unité d'enseignement (UE) ne sont pas fournies. Le stage et la soutenance de mémoire représentent une pondération importante de l'évaluation (12 crédits européens). Un jury, légalement nommé par le président de l'université, est composé de trois personnes au minimum dont deux EC. Le dossier indique que l'ensemble des enseignants et intervenants professionnels concernés y participent. Le diplôme est obtenu par la moyenne pondérée de toutes les UE. Pour chaque semestre sont organisées deux sessions d'examen. Tous les règlements concernant les examens et les modalités de contrôle sont disponibles et font l'objet d'explications détaillées données aux étudiants.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Si les compétences visées sont bien présentées dans la fiche RNCP, le dossier ne mentionne pas de procédure de suivi particulier pendant la formation. Il n'est pas mentionné l'existence d'un portefeuille de compétences, avec les modalités de contrôle de l'acquisition, autre que la liste donnée dans la fiche RNCP. Le suivi des compétences acquises par l'étudiant se fait en fin d'année lors de la soutenance du stage. L'étudiant doit dresser un bilan de son stage et plus globalement de sa formation en faisant ressortir les compétences qu'il pense avoir acquises. Un suivi plus régulier de l'acquisition des compétences en lien avec chaque enseignement permettrait aux étudiants de mieux se les approprier au fur et à mesure.</p>
Suivi des diplômés
<p>Les informations concernant le suivi des diplômés proviennent des résultats des enquêtes menées par l'observatoire de la vie étudiante de l'université. Il semble que le responsable de formation ne dispose que des résultats à 30 mois (la dernière enquête n'est pas annexée au dossier). Le tableau qui en reprend quelques éléments indique un trop faible taux de réponse pour une analyse pertinente des résultats. Une enquête en ligne mise en place aussi par l'université permet l'évaluation du diplôme par les étudiants. L'enquête 2016 est annexée au dossier mais seuls 10 étudiants interrogés (sur 21) ont répondu au questionnaire, ce qui pose problème pour l'analyse des résultats. Ces résultats montrent toutefois que les étudiants répondants se déclarent très ou assez satisfaits de la formation.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>Un conseil de perfectionnement réunit les équipes pédagogiques (1 professeur d'université, 9 maîtres de conférences, 1 attaché temporaire d'enseignement et de recherche, 4 professionnels engagés dans la formation et 2 délégués étudiants) afin de réaliser une analyse critique des contenus de la formation. A l'ordre du jour de ce conseil figurent outre les résultats, l'appréciation des enseignements par les étudiants renseignée par UE avec une synthèse de l'enseignant responsable ainsi que les évolutions souhaitables du diplôme. Le conseil de perfectionnement n'est pas encore organisé de manière régulière mais c'est un des objectifs de la formation que de viser une réunion annuelle. La gestion du diplôme se veut participative afin d'impliquer tous les intervenants dans les décisions importantes. Plusieurs évolutions de la formation résultent de ces processus d'évaluation, comme l'introduction de davantage de travaux dirigés, d'un enseignement sur mesure pour la recherche de stage et d'un enseignement d'anglais des affaires.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une maquette pédagogique de qualité, permettant d'apporter la double compétence attendue.
- Une équipe pédagogique solide et impliquée dans le pilotage de la formation.
- Des adaptations pertinentes de la formation en réponse aux évaluations des étudiants.

### Points faibles :

- Une attractivité limitée.
- Un taux de réussite faible.
- Une documentation insuffisante de l'origine des publics suivant la formation et de l'insertion professionnelle.

### Avis global et recommandations :

Cette formation, dont l'objectif est d'offrir une double compétence en gestion, est pertinente ; elle s'appuie sur une équipe pédagogique adéquate qui s'implique et propose des évolutions pour l'amélioration de la formation (mise en place des travaux dirigés, de dispositifs d'aide à la recherche de stages, de cours d'anglais). Néanmoins, une documentation insuffisante dans le dossier sur l'origine des publics et sur le devenir des étudiants rend difficile l'appréciation concernant la capacité de la formation à atteindre ses objectifs. Si le pilotage de la formation est efficace, une plus forte formalisation du suivi serait souhaitable, comme l'organisation d'une réunion annuelle du conseil de perfectionnement.

Pour améliorer l'attractivité de la formation et compléter la mise en place appréciable des partenariats avec des écoles d'ingénieurs, on peut suggérer aussi d'envisager une présentation annuelle de la formation par les étudiants et le responsable de la formation aux étudiants des principales composantes de l'université concernées par le diplôme.

Ces mesures permettraient d'augmenter le nombre des candidatures et ainsi de mieux sélectionner les étudiants afin d'améliorer le taux de réussite. La sensibilisation des futurs étudiants aux contraintes et difficultés d'un master en 1 an doit aussi être renforcée. Des dispositifs d'aide à la réussite pourraient aussi être mis en place.

Le parcours entrepreneuriat est peu développé dans le dossier. L'articulation de ce parcours au sein de la formation mérite d'être clarifiée avec une interrogation sur la pertinence d'un tel parcours dans le cadre de ce type de formation en 1 an et sur l'absence de stage pour les étudiants concernés. La réalisation d'un stage en entreprise constitue en effet une étape essentielle dans un MAE.



# Observations de l'établissement

La Garde, le 11 Mai 2017

EB/KBC / 2017 n° 070

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 Administration des entreprises

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation du Master Administration des entreprises. 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.

*« Conformément aux questions soulevées par les évaluateurs, nos réponses porteront sur la question de la gestion des flux étudiants (I Le pilotage des flux du diplôme) et les questions de la documentation insuffisante (II L'explicitation des données relatives aux étudiants), (III L'explicitation des données relatives au diplôme).*

*I. Le pilotage des flux du diplôme*

*Deux points ont été évoqués, concernant les flux d'accès au master (a- une attractivité à améliorer), et les échecs des étudiants (b- un taux de réussite à bonifier).*

*a. Une attractivité à améliorer*

*Le constat d'une attractivité limitée a été nuancé par l'évaluation détaillée de l'HCERES, qui évoque dans le rapport des experts « une bonne attractivité **globale** de la formation ». La vingtaine d'étudiants inscrits chaque année en moyenne y contribue clairement.*

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

*Comme proposé par le rapport, il semble judicieux de mobiliser les étudiants du master, afin qu'ils puissent se faire les vecteurs de la communication, notamment lors de présentations auprès de leurs camarades des autres composantes de l'Université. Ces actions seraient d'autant plus pertinentes que les étudiants sont très satisfaits de la formation qu'ils reçoivent.*

*Toutefois, le nombre de candidatures tend à s'accroître aux deux niveaux du recrutement.*

*-1-Pour le recrutement traditionnel, en raison des efforts de communication (Université de Toulon, ONISEP etc.), les chiffres sont passés de 31 (2015) à 36 (2016). Ce mouvement devrait être renforcé par l'opérationnalisation à la rentrée 2017 du partenariat avec l'école d'ingénieurs Seatech. De plus un autre partenariat avec l'ISEN, la deuxième école d'ingénieurs du campus Toulonnais, est en cours d'achèvement.*

*Rappelons qu'il s'agit d'un diplôme atypique, qui ne relève pas d'une démarche a priori naturelle de continuation d'études. Le public concerné est disparate (formations initiales, continues, reprises d'études, ingénieurs, docteurs, médecins, masters de droit, de sciences, de sciences humaines et de lettres etc.), et s'avère difficile à contacter.*

*-2-Pour le recrutement des étudiants étrangers, une communication claire notamment auprès de Campus France et de l'ONISEP semble porter ses fruits. Les candidatures croissent apparemment (27 en 2015, 51 en 2016). Mais surtout, il s'agit de candidatures pertinentes (ingénieurs principalement), et non pas d'étudiants en gestion désirant effectuer un master 2 ou compléter leur formation de management en France.*

#### **b. Un taux de réussite à bonifier**

*Comme l'ont relevé les évaluateurs de l'HCERES, le haut degré d'exigence du diplôme explique le nombre des échecs. Pour des non gestionnaires, l'accession d'un niveau de master en management (bac+5) en 6 mois de cours reste un challenge ambitieux et difficile.*

*1-Comme le suggère le rapport, il est essentiel de renforcer la sensibilisation des étudiants aux difficultés de ce master en un an. Pour ce faire, de fortes incitations vont être engagées pour encourager les étudiants à emmagasiner des connaissances de base, dès leur admission (étudiants de 1<sup>ère</sup> session et admis par la procédure Campus France).*

*2-D'autre part, une réflexion est actuellement menée pour faciliter la mise en place de classes inversées. En effet, la mise à disposition sur la plateforme numérique Moodle des cours et autres supports d'enseignement permettra d'accroître la productivité des étudiants. Ce type d'approche pédagogique semble particulièrement adapté à ce profil d'étudiants fortement motivés et très demandeurs de connaissances et d'outils. La préparation des cours s'appuiera sur des questionnaires d'auto-évaluation accessibles aux étudiants sur la plateforme pédagogique numérique.*

À l'Université de Toulon, le responsable du diplôme actuel participe à un groupe de travail visant à développer l'usage des questionnaires à choix multiples aux fins d'évaluation et d'auto-évaluation, s'appuyant sur la plateforme numérique. Des premières tentatives ont été réalisées et sont en cours d'évaluation. Ces systèmes d'auto-évaluation pourraient être utilisés dans plusieurs disciplines du master AE.

3-Les échanges récurrents avec les étudiants ont permis d'identifier l'une des causes principales des difficultés de certains étudiants. La proportion de juristes, de littéraires et de diplômés en sciences humaines est importante. Or ceux-ci font état de lacunes en mathématiques et analyse de données, qui obèrent leur réussite dans les matières financières et comptables. Pour y faire face, des cours facultatifs de remise à niveau dans ces domaines seront désormais proposés aux étudiants en début d'année.

4-Les horaires du jeu d'entreprise ont été accrus cette année, afin de faciliter la compréhension des interactions entre les disciplines de la gestion. Cette décision fait suite aux demandes récurrentes des étudiants, qui déclarent mieux comprendre les disciplines de gestion par ce moyen.

5-Afin de mieux appréhender le bilan de la formation et de repérer les difficultés génératrices d'échecs, le Conseil de Perfectionnement devra se réunir impérativement une fois par an, comme proposé par les experts.

L'apport de certaines informations constitue le deuxième élément de réponse.

## **II. L'explicitation des données relatives aux étudiants**

Les évaluateurs ont relevé la nécessité de certaines informations relatives à l'origine des publics (1<sup>er</sup> point) et aux modalités de leur insertion professionnelle (2<sup>ème</sup> point).

### **a. L'origine des publics suivant la formation**

Contrairement aux masters traditionnels, le public du master AE s'avère très composite et d'origines fluctuantes. La diversité est grande tant en termes de disciplines d'origine, des reprises d'études/formations continues et initiales, des nationalités et des VAE.

Les origines **disciplinaires** des diplômés varient d'une année sur l'autre de manière sensible. Toutefois, les ingénieurs et les juristes (principalement de l'Université de Toulon, sans exclusive) prédominent nettement. Les autres profils relèvent des littéraires (masters de lettres/philosophie/linguistique/psychologie etc.), des scientifiques (masters en systèmes

d'information, en physique, en chimie), des économistes (plus rares) et de quelques profils médicaux (pharmaciens et médecins).

Les étudiants recrutés par la procédure Campus France sont majoritairement des ingénieurs, dont une part non négligeable étant en reprise d'études.

Par ailleurs une proportion sensible et variable d'étudiants est en **reprise d'études**.

Chaque année, environ deux étudiants ne disposant pas du diplôme requis (bac+4 minimum) effectuent une VAE reprise d'études stricto sensu pour accéder à la formation.

Toutefois, la situation n'est pas simple à analyser en termes de reprise d'études, qui concerne également d'autres étudiants dûment diplômés à bac+4 et au-delà. En effet, ne sont considérés comme relevant de la formation continue et comptabilisés explicitement, que les étudiants en reprise d'études ne disposant pas d'un financement par une institution (Pôle Emploi, Fongecif, entreprise etc.). Pourtant un nombre significatif des étudiants ayant effectué une activité professionnelle, s'avèrent de facto en reprise d'études, même s'ils ne sont pas comptabilisés comme tels. Officiellement, un minimum annuel de 3 à 4 étudiants relève légalement de la formation continue.

Mais ce chiffre est monté à plus de la moitié de la promotion certaines années... quand la comptabilisation en formation continue prenait comme critères : la reprise d'études après 2 ou 3 ans d'arrêt des études, et l'existence d'une activité professionnelle.

Bref, il est clair que le public du master AE est composé pour une partie non négligeable de personnes s'étant déjà engagées dans le monde du travail (entre 1/3 et 2/3), ce qui se traduit par des exigences sensibles au niveau des enseignements.

Enfin une proportion importante d'étudiants provient de l'**étranger**. Selon les années, le Maghreb est plus ou moins important, avec une prépondérance inexplicée des Marocains. Il est à noter la présence particulière des ingénieurs féminins de ce pays pour le master AE.

Mais la richesse du diplôme et le plaisir à y enseigner, si l'on en croit les professeurs, résulte aussi de la grande diversité des autres nationalités. L'Europe de l'Est est régulièrement représentée (Russie, Ukraine), ainsi que l'Amérique Latine (Brésil, Colombie, Pérou). Enfin l'Asie n'est pas absente (Viêt-Nam et Chine principalement). Bref, la population du master AE constitue un microcosme de la planète qui renforce sa dimension d'ouverture internationale, notamment lors de la mise en œuvre des différents projets, mais aussi plus simplement lors des séances de révision d'examen ou des exercices en commun.

Le nombre des diplômés en **VAE (Validation des acquis de l'Expérience)** reste limité actuellement. En effet le degré d'exigence du master suppose une compétence acquise à bac+5

*dans tous les domaines de la gestion, ce qui est rarement le cas des candidats, disposant le plus souvent de lacunes en matières financières. En conséquence sur les trois dernières années, seule une validation totale a été effectuée, et environ deux validations partielles ont été accordées chaque année.*

#### **b. Les modalités de l'insertion professionnelle**

*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 en cours, sous réserve de pouvoir recruter le personnel administratif dédié.*

*Afin de faciliter l'identification des compétences professionnelles, une intervention devant les étudiants des diplômés des années précédentes est envisagée. Les deux domaines les plus identifiables et les plus répandus concernent les sciences de l'ingénieur et les métiers liés au droit. Des offres d'emplois ont déjà été proposées par des anciens étudiants, permettant de réamorcer des liens.*

*D'autres éléments méritent d'être précisés concernant la formation.*

### **III. L'explicitation des données relatives au diplôme**

*Le rapport souligne l'importance de certaines informations relatives aux modalités d'évaluation des ECUE (1<sup>er</sup> point), à l'explicitation du parcours entrepreneurial (2<sup>ème</sup> point) et au suivi de l'acquisition de compétences (3<sup>ème</sup> point).*

#### **a. Les modalités d'évaluation des ECUE**

*Conformément à la demande des évaluateurs, le tableau explicitant la nature des évaluations pour chaque ECUE est disponible ici.*

*Pour rappel les Modalités de Contrôle des Connaissances (MCC) sont effectuées soit en Contrôle Continu (CC), soit en Contrôle Terminal (CT), conformément aux réglementations en vigueur.*

## Master Administration des Entreprises

MATIERES	ECTS	Coef.	MCC	Heures étudiant / semestre
Une ligne par type de cours (CM, TD, TP) et par enseignant				
<b>Semestre 3</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>228,00</b>
<b>Remise à niveau Analyse de Données</b>				18,00
<b>UE1 - Environnement de l'entreprise</b>	<b>7</b>	<b>7</b>		<b>48,00</b>
Entrepreneuriat et management de l'innovation	3	3	CT	12,00
				6,00
Droit des affaires, droit social et droit fiscal	4	4	CT	18,00
				12,00
<b>UE2 - Management comptable et pilotage de l'entreprise</b>	<b>12</b>	<b>12</b>		<b>78,00</b>
Comptabilité financière	5	5	CT	18,00
				12,00
Comptabilité de gestion	3	3	CT	18,00
				6,00
Contrôle de gestion	4	4	CT	18,00
				6,00
<b>UE3 - Management financier et informationnel de l'entreprise</b>	<b>11</b>	<b>11</b>		<b>84,00</b>
Analyse financière	4	4	CT	18,00
				12,00
Politique financière	4	4	CT	18,00
				12,00
Systèmes d'information de gestion et informatique	3	3	CT	18,00
				6,00
<b>Semestre 4</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>156,00</b>
<b>UE4 - Management stratégique et organisation</b>	<b>11</b>	<b>11</b>		<b>84,00</b>
Stratégie générale	4	4	CT	18,00
				12,00
Management de projets et supply chain	3	3	CT	18,00
				6,00
Management des Ressources Humaines	4	4	CT	18,00
				12,00
<b>UE5 - Marketing et développement des aptitudes managériales</b>	<b>19</b>	<b>19</b>		<b>72,00</b>
Marketing	4	4	CT	18,00
				12,00
Business English	2	2	CC	18,00
<b>jeu de simulation</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	CC	18,00
Méthodologie de recherche, rédaction du mémoire				6,00
Stage d'application	11	11	CT	3 à 5 mois

tableau : modalités d'évaluation des ECUE en master AE

### **b. L'explicitation et la quantification du parcours entrepreneurial**

Le faible développement du parcours entrepreneurial dans le dossier est lié à son caractère marginal. En effet, comme l'ont relevé les évaluateurs, l'objectif principal du master AE consiste à assimiler et à mettre en œuvre les savoirs, savoir-faire et savoir-être du management. Et pour ce faire, un stage s'avère indispensable.

Cependant, dans une proportion très faible (un à deux cas par an sur une vingtaine d'étudiants), certains professionnels en reprise d'études disposent d'une expérience concrète significative de l'entreprise, voire de la création d'entreprise dans un domaine technique. De plus, ils se présentent lors des entretiens de recrutement comme principalement motivés par la création d'une entreprise. Leur compétence technique reconnue bénéficie de manière évidente de ces

*nouvelles compétences et aptitudes managériales. Par exemple, à Toulon, certains officiers de Marine s'inscrivent dans un projet de création, mobilisateur de leurs compétences d'encadrement et fortement stimulant hors du cadre militaire. Dès lors, il a paru logique d'encourager ce type de profil particulier, en l'incitant à bénéficier des différents dispositifs de l'Université (Pépite etc.).*

*Toutefois, ce dispositif ne saurait être un pis-aller pour des étudiants parfois en difficulté pour trouver un stage. En conséquence, un double accord et un double encadrement par deux enseignants du master AE, sont requis pour ce type de parcours. De plus, sauf cas exceptionnel, le parcours entrepreneurial est réservé aux étudiants matures, en reprises d'études et disposant d'une riche expérience.*

**c. Le suivi de l'acquisition de compétences**

*Cette explicitation de l'intégration des compétences par les étudiants doit s'appuyer sur l'Annexe Descriptive au Diplôme (ADD). Dans le cadre de l'Université de Toulon, ce document fait l'objet d'un projet en cours d'achèvement. Ce document supplétif pourra être remis en accompagnement du diplôme de master AE 2018/2019. Ainsi, la question du suivi de l'acquisition des compétences pourra être précisée dans ce cadre.*

*De manière générale, l'amélioration de la collecte d'informations statistiques s'impose dans plusieurs domaines (origine, destination, stage des étudiants). La mise en place actuelle de la certification Qualicert facilitera une mise en place systématique de ce processus. L'intégration de ces précisions et la mise en œuvre des différents ajustements proposés devraient assurer un meilleur pilotage du master AE qui répond à un besoin local incontestable. »*

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



Éric BOUTIN  
Président de l'Université de Toulon