HAL
open science

Master Management

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management. 2014, Université de La Réunion. hceres-02040594

HAL Id: hceres-02040594

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040594

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.

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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master

Management

de l'Université de la Réunion

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014

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

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre2006[1],

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

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

Evaluation des diplômes
Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : La Réunion

Etablissement déposant : Université de la Réunion

Académie(s) : /

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

Mention : Management

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150008718

Périmètre de la formation

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

Saint-Denis de la Réunion

- Délocalisation(s) : /

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

Présentation de la mention

La mention *Management* est une formation qui prépare les futurs responsables à la direction d'entreprise ou aux différentes fonctions clés de la gestion. Elle propose cinq spécialités dont quatre commencent dès la première année de master (M1) dans un parcours spécifique. Les quatre spécialités sont : *Comptabilité, contrôle, audit*, *Marketing et développement commercial*, *Ressources humaines et organisation* et *Management touristique*. La cinquième spécialité, *Administration des entreprises* n'est pour sa part proposée qu'en seconde année de master (M2) après un recrutement externe. Les fonctions visées sont celles de directeur général, expert-comptable, contrôleur de gestion, directeur marketing, directeur des ressources humaines ou responsable de structure touristique. L'objectif de cette formation est conforme aux objectifs traditionnellement suivis par les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), en tenant compte du contexte culturel et des capacités d'absorption professionnelle spécifiques de l'île de la Réunion. Les différentes spécialités s'organisent de façon autonome dans les deux années (M1 et M2) selon le public et les objectifs pédagogiques, en formation initiale, continue ou par alternance, selon un mode progressif professionnalisant.

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Il s'agit d'une formation solide très ancrée dans l'environnement socio-économique et répondant à une vraie attente de la part du marché professionnel de l'île de la Réunion. Chaque spécialité fait appel à des professionnels compétents de la filière et œuvre très activement pour l'insertion des étudiants dans les réseaux professionnels insulaires notamment au moyen d'organisation d'événements et de conférences. Néanmoins, toutes les spécialités ne bénéficient pas de la même attractivité et de la même reconnaissance professionnelle. Les effectifs sont en nette baisse pour certaines, notamment les spécialités *Administration des entreprises* et *Marketing et développement commercial*. L'adossement à la recherche est très inégal selon les spécialités. Fortement revendiqué par le master *Comptabilité, contrôle, audit*, l'ancrage recherche n'est parfois aucunement renseigné par les autres spécialités. Enfin, il n'est pas fait mention de relations avec d'autres universités et aucune politique de relations internationales n'est mise en évidence alors que la mobilité étudiante et la sensibilité aux cultures étrangères est une composante indispensable de formations telles que le management du tourisme, précisément dans sa situation dans l'Océan Indien.

Les objectifs pédagogiques sont centrés sur la professionnalisation des étudiants. Ils varient logiquement selon les spécialités de M2. Certaines sont appuyées sur un parcours spécifique en M1, d'autres sont plus indépendantes du M1, elles s'adressent à des publics de formation initiale, continue ou par alternance. Chaque spécialité propose un ensemble d'enseignements et de stages qui s'organisent progressivement et des dispositifs pédagogiques qui s'adaptent aux profils des étudiants. Cette relative autonomie des spécialités conduit à une faible mutualisation des enseignements même au niveau du M1. Seulement certains séminaires transversaux sont partagés au niveau de la mention, ce qui se justifie pédagogiquement.

Les compétences préprofessionnelles sont acquises par des contenus très professionnalisant dans les spécialités, une politique de stage solide, une équipe pédagogique qui donne une place importante aux praticiens et des organisations adaptées telles que l'alternance.

La formation est ancrée dans l'environnement socio-économique de La Réunion. De nombreux étudiants s'insérant professionnellement dans l'île de la Réunion, la formation se donne l'objectif de faciliter cette insertion par une animation dynamique des réseaux professionnels. Ainsi, la mention joue un rôle de leader dans l'organisation d'événements liés à chacune des spécialités. Au-delà de ce souhait de répondre aux attentes professionnelles locales, la mention permet aussi une insertion sur la métropole et vise l'international.

En matière de recherche, l'ancrage est moins clairement revendiqué. La mention est adossée à la recherche via le Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien. Toutefois, le déploiement de la recherche dans les enseignements est très inégal selon les spécialités. Si la spécialité *Comptabilité, contrôle, audit* contribue à l'équipe de Gestion du laboratoire à hauteur de six contributeurs sur les huit inscrits en Sciences de Gestion, les autres n'y font peu ou pas référence.

Enfin les relations avec les autres universités ou partenaires internationaux ne sont pas présentées dans le dossier, ce qui est très étonnant compte tenu de la situation géographique et de certaines spécialités telles que *Marketing et développement commercial* ou *Management des activités touristiques*.

Les effectifs depuis 2007 sont d'environ de 200 à 210 étudiants. Ils diffèrent sensiblement selon les spécialités. Un baisse est notée depuis 2010 dans les spécialités *Marketing et développement commercial* et dans la spécialité M2 *Administration des entreprises*. Il serait intéressant de disposer d'une analyse plus précise de ces fluctuations.

Globalement, le taux de réussite se situe à 94 %. Il est toutefois inférieur à ce niveau et en baisse dans la spécialité *Management des activités touristiques* et la spécialité *Administration des entreprises*.

Le devenir des diplômés est renseigné via une enquête OFIP d'insertion professionnelle à six mois, un an et cinq ans. Selon les spécialités, les taux d'insertion diffèrent, mais dans l'ensemble peuvent être considérés comme satisfaisants (de 100 % à 67 %, enquête à un an des diplômés 2011).

Le pilotage de la mention et les responsabilités sont assurées par des enseignants-chercheurs. Les enseignements sont soutenus par une équipe pluridisciplinaire qui intègre des universitaires et des praticiens en relation avec les institutions locales.

La certification Qualicert amène toutes les formations de la mention à tenir un conseil de perfectionnement, à faire évaluer les enseignements par les étudiants et à mesurer par une enquête l'insertion professionnelle à six mois,

un an et cinq ans. Aussi, le pilotage de la mention a-t-il fait l'objet d'une structuration significative dans le contenu et l'organisation des enseignements, les organes de pilotage et l'insertion professionnelle des étudiants. Les recommandations émises par l'AERES ont été prises en compte dans chacune des spécialités, ce qui a conduit à procéder à de nombreuses modifications. Toutefois, le dossier de la mention est très succinct et ne fait pas état de points importants tels que les échanges internationaux, l'analyse des flux d'étudiants et la composition des équipes pédagogiques (spécialités et domaines d'expertise). La procédure d'autoévaluation est précise et les fiches RNCP sont renseignées, mais l'origine des candidatures à l'entrée des formations n'est pas détaillée. Les perspectives, qui sont évoquées dans certaines des spécialités, n'apparaissent pas dans une vue d'ensemble, ce qui rend difficiles leur repérage et les priorités.

- Points forts :
  - L'ancrage socioéconomique de la mention est fort, les formations étant conçues et développées selon les attentes professionnelles.
  - Les relations étroites avec le monde professionnel favorisent une bonne insertion professionnelle des étudiants.
  - Une bonne capacité d'autodiagnostic et la volonté d'amélioration continue permettent de faire évoluer la formation.

- Points faibles :
  - Les formations sont tubulaires, les spécialités commençant dès le M1, ce qui ne répond pas à un objectif de progressivité pédagogique des enseignements dans la mention.
  - Cette spécificité ne permet pas le pilotage de la mention qui n'existe pas véritablement en tant que telle.
  - L'adossement de la formation à la recherche n'apparaît pas dans toutes les spécialités.
  - La politique d'internationalisation est insuffisamment développée ou structurée.
  - Les spécialités et compétences des équipes pédagogiques ne sont pas mises en évidence dans le dossier.

- Recommandations pour l'établissement :
  - Il faudrait maintenir la capacité à faire évoluer la mention en analysant plus spécifiquement les raisons de la baisse d'attractivité de certaines spécialités et en tentant d'y apporter des réponses.
  - Il est nécessaire de confirmer l'attention portée à l'insertion professionnelle des étudiants notamment en poursuivant l'organisation d'événements liés aux spécialités.
  - La recherche dans les domaines de spécialité devrait être développée pour procurer un meilleur adossement des spécialités.
  - Une politique d'internationalisation pourrait être définie en s'appuyant sur les stages, en renforçant la place des enseignements linguistiques et du management interculturel et en envisageant des partenariats.
  - Une politique de partenariats avec d'autres entités d'enseignement supérieur permettrait de diversifier les flux entrants et de faire rayonner la capacité de la mention à développer une double compétence, principe fondateur des IAE.

Evaluation par spécialité

Management des activités touristiques (MAT)

• Périmètre de la spécialité :

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

Saint-Denis de la Réunion

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

Délocalisation(s) : /

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

• Présentation de la spécialité :

L'objectif de la spécialité est de former des managers dans le secteur du tourisme. A l'issue de la formation, l'étudiant doit pouvoir élaborer et participer à la mise en œuvre de projets, conduire une étude de faisabilité, comprendre le cadre juridique, maitriser les étapes de création d'une entreprise dans le domaine des activités touristiques, gérer une structure de loisirs ou d'hébergement touristique. Les métiers visés sont : directeur de centre de loisirs, exploitant d'équipement de loisirs, responsable commercial, manager d'hôtel restaurant, responsable d'agence de voyage, chargé de mission tourisme, etc.

• Appréciation :

La spécialité s'appuie sur un parcours spécifique en M1, conduisant à une organisation globale sur quatre semestres de M1 et M2. Les modalités pédagogiques sont cohérentes par rapport aux objectifs professionnels. Les compétences fondamentales en sciences de gestion sont énoncées dans les cours de façon progressive et les étudiants sont également formés aux spécificités juridiques et fiscales de l'île de la Réunion. Les aptitudes relationnelles des étudiants sont développées lors des stages et par l'organisation d'événements et conférences qui les placent au contact des professionnels et en position de mettre en œuvre des opérations de communication. Enfin, la présence des professionnels dans la formation assure une préparation aux réalités du terrain. La formation est proposée en formation initiale et continue, ce qui est cohérent par rapport au souhait de professionnalisation. La spécialité propose des recherches pratiques dans le secteur du Tourisme et propose de monter une Chaire du Tourisme. Toutefois, ce projet et l'enrichissement de la formation requièrent un adossement plus clair à la recherche. Compte tenu de la spécialité, l'absence d'une véritable politique de relations internationales est regrettable, car elle est indispensable pour préparer les étudiants à la diversité culturelle.

Enfin, on observe un effectif faible pour cette spécialité, mais en progression depuis 2007, passant de 13 à 19 étudiants. Une formation sur le management du tourisme semble très pertinente sur l'île de la Réunion et ces flux relativement faibles sont étonnants compte tenu des besoins de personnels d'encadrement dans les structures touristiques de l'île et au-delà, de l'Océan Indien.

Le taux de réussite est en décroissance claire depuis 2007 (de 100 % à 67 %). Ces chiffres associés à la faiblesse des effectifs interrogent sur le niveau des étudiants recrutés qui se trouvent pour beaucoup en difficulté dans les formations. Cette interrogation est confirmée par l'absence de données sur le nombre de candidatures pour cette formation.

• Points forts :

- La formation est en phase avec les préoccupations des professionnels et y répond par des études et des conférences spécifiques.
- Le rythme de la formation permet de l'alternance qui, dans ce domaine, est une approche très structurante de la professionnalisation.
- La pédagogie met l'accent sur les relations avec les acteurs et les événements du territoire.

- Points faibles :
  - L'insertion professionnelle est un peu décevante au regard de l'activité sur l'île.
  - Les horaires dédiés aux modules de formation ne sont pas précisés, il est donc difficile d'évaluer leur degré d'approfondissement.
  - Les fonctions et les expertises des intervenants, académiques et professionnels, ne sont pas précisées, ce qui ne met pas en valeur les apports pour les étudiants.
  - Concernant la formation en alternance, la validation des acquis professionnels n'est pas quantifiée, ni qualifiée.
  - La formation par et avec la recherche est insuffisamment développée.
  - L'internationalisation du programme manque, ce qui est très étonnant compte tenu de la spécialité *Management des activités touristiques*.
  - Les informations du dossier ne permettent pas d'évaluer la qualité du pilotage de la spécialité.

- Recommandations pour l'établissement :
  - Il serait intéressant de préciser et quantifier les modalités de la formation afin de mieux rendre compte de la valeur ajoutée professionnelle à laquelle elle contribue étant donnés les attentes et les potentiels du marché.
  - Une vraie politique de relations internationales devrait être conduite pour enrichir les connaissances et les compétences des étudiants de la mobilité et de l'ouverture aux cultures différentes.
  - L'adossement à la recherche doit être établi notamment dans l'objectif de créer une chaire « Tourisme ».

Administration des entreprises

• Périmètre de la spécialité :

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

Saint-Denis de la Réunion

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

Délocalisation(s) : /

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

• Présentation de la spécialité :

La formation s'inscrit dans un objectif de double compétence. Elle est donc proposée à des étudiants issus d'un M1 ou M2 provenant d'autres filières que la gestion (ingénierie, droit, lettres, sciences humaines, etc.). Leur premier champ est donc complété par des connaissances et des compétences généralistes en gestion et management. Les métiers visés sont Directeur général, Responsable d'agence, Responsable commercial, Directeur marketing, Directeur des ressources humaines, Contrôleur de gestion, Conseiller auprès des entreprises.

• Appréciation :

Il s'agit d'une formation classique pour un IAE, donnée en cours du soir pour un public en formation continue. L'offre est cohérente avec l'objectif de former les étudiants aux différentes disciplines de la gestion. Les cours sont dispensés par des professionnels et des universitaires et le montage pédagogique du cas de synthèse permet bien de couvrir les différentes fonctions managériales. Les étudiants en activité ne réalisent logiquement pas de stage, mais un mémoire doit, dans tous les cas, être rédigé et allier les approches scientifique et professionnelle.

Toutefois, la baisse sensible du flux d'étudiants, la diminution du taux de réussite au diplôme et l'absence d'information sur le nombre de candidats interrogent la qualité des étudiants recrutés et les possibilités d'absorption de l'île au niveau de responsabilité visé. Les informations sont souhaitables sur les promotions des étudiants en formation continue au sein de leur entreprise ou les réorientations éventuelles.

Enfin, la spécialité ne se nourrit pas des travaux de recherche et n'organise pas d'internationalisation, ce qui constitue pourtant des voies d'enrichissement potentiel de la formation.

• Points forts :

- Le contenu de la formation favorise la montée en compétences gestionnaires et managériales des personnes en activité sur le territoire.
- Le contenu généraliste des enseignements permet des perspectives d'évolution professionnelle adaptées à la diversité des champs dont les étudiants ont bénéficié avant d'intégrer la formation.
- Les débouchés ne sont pas dépendants d'un secteur d'activité ou de l'évolution d'une fonction.
- Les intervenants professionnels participent activement à la formation dans les cours et dans les conseils de perfectionnement.

• Points faibles :

- L'effectif est en baisse.
- La formation n'est pas accessible aux étudiants en formation initiale.
- Les modalités et les contenus pédagogiques demandent à être précisés et la formation doit être plus adossée à la recherche.
- Les partenariats académiques et professionnels, locaux et internationaux ne sont pas présentés.

• Recommandations pour l'établissement :

- La présentation de la formation pourrait approfondir les modalités et les contenus pédagogiques.
- L'adossement de la formation à la recherche pourrait être envisagé en l'appuyant par exemple sur les récents développements dans les principales disciplines.
- Il serait intéressant de développer la formation initiale en construisant des partenariats avec d'autres UFR.

Comptabilité, contrôle, audit

• Périmètre de la spécialité :

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

Saint-Denis de la Réunion

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

Délocalisation(s) : /

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

• Présentation de la spécialité :

La spécialité forme les responsables dans l'expertise comptable, l'audit, les directions financières et le contrôle de gestion pour qu'ils s'insèrent au sein de cabinets, entreprises privées ou administrations publiques. A l'issue du master, l'étudiant peut s'insérer professionnellement, finaliser sa formation par l'examen de l'expertise comptable et de commissariat aux comptes, mais également préparer les concours administratifs de haut niveau ou encore poursuivre vers l'enseignement.

• Appréciation :

Il s'agit d'une formation très solide, bénéficiant d'un pilotage dynamique et investi, à la fois proche des attentes des professionnels et ancrée dans la recherche.

La formation est parfaitement conçue pour permettre la poursuite d'études pour l'obtention du diplôme d'expertise comptable puisqu'elle permet la dispense des sept unités d'enseignements sur les neuf exigées pour cet examen. Elle s'appuie sur un parcours spécifique du M1 conduisant à une organisation sur les quatre semestres (M1 et M2) cohérents et progressifs. Elle n'est ouverte qu'en formation initiale. Des partenariats professionnels forts avec les acteurs principaux du secteur bénéficient à la formation des étudiants et facilitent l'obtention d'un stage et l'insertion professionnelle. Il n'est pas fait état de relations et d'échanges internationaux autres que ponctuels, ce qui semble compréhensible compte tenu des contraintes de la formation. Toutefois, des stages permettant l'expérience des normes internationales faciliteraient l'insertion dans des groupes internationaux.

Les flux d'étudiants augmentent sensiblement pour atteindre une trentaine d'étudiants. La réussite au diplôme s'accroît pour atteindre des niveaux très satisfaisants. L'insertion professionnelle est activement suivie et produit un résultat très positif avec un niveau de salaire cohérent par rapport au niveau atteint.

La spécialité est gérée de façon rigoureuse et dynamique. La collégialité du conseil de perfectionnement permet une bonne adéquation des objectifs scientifiques et professionnels.

• Points forts :

- Il s'agit d'une formation d'excellence, respectueuse des contraintes pédagogiques de l'expertise comptable, mais également ancrée dans les travaux de recherche et axée sur les attentes des professionnels.
- Le pilotage de la formation est investi, dynamique et rigoureux.
- L'insertion professionnelle des étudiants est excellente notamment grâce à l'animation des réseaux professionnels.

• Points faibles :

- Les enseignements sont très centrés sur la technique sans développer une ouverture au management nécessaire pour tout professionnel.
- L'internationalisation de la formation dans ses contenus et dans ses partenariats n'est pas développée.
- Le choix pédagogique compréhensible de n'ouvrir que la formation initiale réduit l'opportunité de formation pour les personnels en poste qui souhaitent progresser.

- Recommandations pour l'établissement :
  - Une véritable politique de relations internationales devrait être menée pour aller chercher des compétences techniques et une expérience interculturelle.
  - Il faudrait conforter également la formation des étudiants aux spécificités locales afin d'en faire des experts du contexte juridique et fiscal des départements d'outre-mer.
  - Afin de préparer les étudiants à une évolution de carrière, les savoirs techniques pourraient être complétés par des compétences managériales et stratégiques.

Marketing et développement commercial

• Périmètre de la spécialité :

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

Saint-Denis de la Réunion

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

Délocalisation(s) : /

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

• Présentation de la spécialité :

L'objectif de la spécialité est de former des professionnels dans le domaine du marketing. A son issue, les étudiants doivent être en mesure de définir et mettre en œuvre une stratégie marketing, de réaliser une étude de marché, de développer des actions commerciales. Les métiers visés sont chef de produit, chef de marché, chargé d'études.

• Appréciation :

Cette spécialité, qui souffrait d'un manque de pilotage et de flux faibles, est en cours de réorganisation avec des modifications conséquentes concernant le pilotage et les orientations pédagogiques, à ce jour non encore réalisées. Trois nouveaux maîtres de conférences, dont deux recrutés en 2009 et un en 2013 s'investissent sur la spécialité, ce qui conduit à des projets de modifications sensibles de l'enseignement et notamment à la création de deux options : *Communication d'entreprise* et *Marketing relationnel* qui s'appuient sur la demande des professionnels. Des lacunes demeurent concernant le pilotage, l'organisation des enseignements et l'adossement à la recherche est insuffisant. Ainsi, les modalités de contrôle de connaissances dépendent des intervenants sans répondre d'un souhait de coordination, le dossier n'est pas clair sur les évolutions déjà réalisées ou à venir et l'enrichissement des cours par la recherche n'est pas argumenté.

La politique de stage prévoit qu'un des deux stages se réalise à l'étranger, pour autant la politique des relations internationales n'est pas explicitée.

• Points forts :

- La spécialité correspond aux attentes du monde professionnel.
- La motivation de l'équipe en place est perceptible pour améliorer l'offre de formation et la définir conformément aux attentes du marché.

• Points faibles :

- Les effectifs sont en baisse.
- Il est difficile de repérer les axes de restructuration de la formation qui sont envisagés.
- Le pilotage de la formation demande à être affirmé.
- L'adossement à la recherche n'est pas revendiqué.
- Une politique de relations internationales pour permettre la mobilité des étudiants et l'obtention des stages n'apparaît pas, alors qu'existe une unité d'enseignement « Marketing international ».

• Recommandations pour l'établissement :

- Il est prioritaire de structurer le pilotage afin de mettre en évidence les spécialités métiers et secteurs.
- Il serait intéressant également de développer la spécialisation développement commercial, ce qui pourrait renforcer les effectifs et les débouchés.
- Une politique de développement international permettant la mobilité des étudiants renforcerait l'apprentissage du marketing.
- Les cours devraient plus clairement être nourris des travaux de recherche.

Ressources humaines et organisation

• Périmètre de la spécialité :

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

Saint-Denis de la Réunion

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

Délocalisation(s) : /

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

• Présentation de la spécialité :

L'objectif est de former des gestionnaires spécialistes des ressources humaines. La formation développe des connaissances et des compétences fondamentales en gestion, en administration et droit du travail, en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et en gestion des ressources humaines. Les objectifs propres à la spécialité sont de former des personnes capables dans des entreprises moyennes d'assurer la fonction de responsable du personnel et/ou d'assistant de direction, dans une grande entreprise, d'adjoint de direction des ressources humaines, ou de consultant junior.

• Appréciation :

La formation a été conçue en fonction des besoins du marché du travail dans la zone Océan Indien et Réunion et pour permettre une poursuite d'études aux offres de formation existantes (DU, Bachelor RH). Dans un objectif clair de professionnalisation, elle est proposée en alternance par une équipe pédagogique équilibrée entre professionnels et praticiens. 50 étudiants sont en contrat de professionnalisation dans 50 entreprises : c'est le point fort de cette spécialité. L'organisation et les modalités pédagogiques tiennent compte du public : la formation se réalise en deux jours par semaine, ce qui permet un meilleur suivi de la formation et de la mission que les entreprises confient aux étudiants et les modalités pédagogiques privilégient les mises en situation et le contrôle continu.

La spécialité s'appuie sur un parcours spécifique en M1 qui conduit à la spécialité. L'organisation est conçue sur les quatre semestres.

Les enseignements tendent à se spécialiser dans de la gestion des ressources humaines (GRH) suite aux recommandations de l'AERES, avec des enseignements généraux puis techniques, tels que les cours de gestion des carrières, deux cours de paye qui ont été récemment introduits. La dimension organisationnelle de l'entreprise est également présentée via la théorie des organisations et la gestion de projets ou encore le contrôle de gestion. Autre composante forte de la formation, les stages sont encadrés et accompagnés tout au long de l'année. La structure des unités d'enseignements est parfois incohérente : le cours de théorie des organisations devrait logiquement se trouver dans l'unité d'enseignement « Organisation » et on attend le cours de gestion de la force de vente dans l'unité d'enseignement 1 « Ressources humaines » ou le cours de négociation sociale dans l'unité d'enseignement « droit ».

La spécialité est adossée à l'unité de recherche Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien (CEMOI). Les thématiques de recherche des responsables pédagogiques correspondent à la spécialité. Un colloque annuel sur les GRH est organisé, auquel les étudiants apportent leurs contributions par la présentation d'études réalisées (résultats d'enquêtes sur les directeurs des ressources humaines).

Le flux d'étudiants est compris entre 25 et 30, ce qui correspond aux capacités d'absorption de l'île de la Réunion dans les fonctions associées aux ressources humaines et à l'organisation. Le taux d'insertion professionnelle est excellent à un an (100 %). La formation en alternance favorise clairement l'insertion professionnelle. Le poste obtenu est en rapport avec les objectifs de la spécialité : les étudiants démarrent classiquement avec un poste d'assistant ressources humaines. On pourrait toutefois attendre une entrée plus nette dans les fonctions d'encadrement de la part de profils plus matures et de la possibilité offerte de progresser dans sa carrière.

Le dossier ne mentionne pas de relations avec des partenaires locaux ou internationaux.

- Points forts :
  - Le taux d'insertion professionnelle est bon.
  - La formation développe des compétences très adaptées aux besoins des professionnels par un dispositif d'alternance.
  - La formation allie théorie et pratique et fonctionne avec une équipe très complémentaire bien pilotée.

- Points faibles :
  - La dimension partenariale n'est pas abordée dans le dossier.
  - L'organisation des unités d'enseignement n'est pas très lisible.
  - La dimension internationale n'est pas exposée dans le dossier.

- Recommandations pour l'établissement :

Il serait souhaitable de considérer davantage la dimension internationale pour enrichir l'adaptabilité des étudiants.

Il faudrait repenser les éléments nécessaires aux étudiants pour évoluer au sein de fonctions de direction.

Concernant les unités d'enseignement en master 1, il faudrait enseigner en premier lieu le contexte organisationnel en insistant sur les fondamentaux de gestion (théorie des organisations, gestion de projet et qualité, systèmes d'information, analyses de données, recherche opérationnelle), ensuite des enseignements doivent fournir le socle de l'expertise (droit 1, 2, droit des contrat, ressources humaines, psychosociologie, négociation salariale), enfin un ensemble d'enseignements techniques spécifiques peuvent être proposés (gestion de la force de vente, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, gestion des carrières, rémunérations).

Observations de l’établissement

OBSERVATIONS RELATIVES AU RAPPORT D'EVALUATION AERES
MASTER MENTION MANAGEMENT

Ce dossier comporte 2 grands volets :

- les éléments de réponse au niveau de la mention.
- les éléments de réponse au niveau de chaque spécialité.

Les réponses font l'objet ici d'un niveau de détails plus important.

Master mention Management 1
Spécialité : Comptabilité Contrôle Audit 6
Spécialité : Marketing et Développement Commercial 10
Spécialité : Ressources Humaines et Organisations 17
Spécialité : Administration des Entreprises 19
Spécialité : Activités Touristiques 22

Master mention Management

Point 1. Les formations sont tubulaires, les spécialités commençant dès le M1, ce qui ne répond pas à un objectif de progressivité pédagogique des enseignements dans la mention :

La spécialisation dès le M1 se justifie par :

- Un nombre d'heures de spécialisation important dans chaque spécialité
- Le mode d'apprentissage (alternance, stages en fin de période, etc..) et les stages de longues durées en fin de M1 et/ou de M2, imposent une répartition des cours plus équilibrée sur les 2 années.

Certaines spécialités (RHO, MAT, MDC) mutualisent des modules au cours du premier semestre du M1. Cependant, les modalités pédagogiques propres à chaque spécialité (alternance en RHO, stages de fin de période différents selon les spécialités à la fois en termes de durée et de période de l'année, etc.) empêchent de réunir les étudiants plus fréquemment. Il apparaît de manière de plus en plus flagrante que les spécialités, bien spécifiques au domaine de gestion concerné et à cause de leur étroite collaboration avec le fonctionnement des entreprises de la Réunion, sont difficilement compatibles en termes d'organisation des enseignements. La spécialité RHO fonctionne en alternance, à la demande des entreprises et de leur service de Ressources Humaines, avec un regroupement en moyenne de 2 jours par semaine. La spécialité MDC au contraire privilégie l'alternance de période longue de cours suivie d'une période longue de stage, permettant par exemple aux étudiants de participer à l'organisation d'évènementiels souvent à une période spécifique de l'année. Si la mutualisation de modules peut sembler intéressante en termes de réduction de coûts, l'ingénierie pédagogique de ce principe est difficilement réalisable. Toutefois, cette présence de modules communs permet une réorientation des étudiants d'une spécialité à une autre en fin du premier semestre du M1 mais cette possibilité est très rarement observée dans la réalité.

Nous sommes néanmoins conscients de cette faiblesse en termes de progressivité pédagogique au sein d'une mention. Pour la prochaine période d'accréditation, et principalement pour tenir compte des remarques formulées au paragraphe précédent sur la difficulté de mise en œuvre pédagogique d'une mutualisation pus accentuée, une demande avec plusieurs mentions sera formulée plutôt qu'une demande d'une seule mention et de différents parcours.

Point 2. Cette spécificité ne permet pas le pilotage de la mention qui n'existe pas véritablement en tant que telle :

Chaque dernier vendredi du mois, une réunion réunit tous les responsables pédagogiques des différentes spécialités. Le pilotage de la mention de master se fait à ce niveau. Lors de cette réunion, des décisions sont prises et sont ensuite déclinées dans les différentes spécialités par le ou les responsables pédagogiques concernés. La mention existe bien en tant que telle et son pilotage est assuré ; il semble tout simplement que l'interconnexion très étroite (et bien entendu hautement souhaitée pour ces masters professionnels) des spécialités composant la mention avec le monde des entreprises locales privilégie un pilotage par spécialité. Vouloir regrouper les spécialités sous un mode de fonctionnement unique fait courir le risque de perdre cette connexion avec les entreprises, ce qui remettrait en cause les fondements mêmes de ces masters ayant placé l'insertion professionnelle des étudiants comme priorité.

Point 3. L'adossement de la formation à la recherche n'apparaît pas dans toutes les spécialités :

En effet, cela n'a pas toujours été clairement mis en avant d'une spécialité à une autre. Dans chaque spécialité une attention particulière est portée sur l'équilibre entre intervenants professionnels et enseignants universitaires (MCF, PR). Tous les MCF et PR en sciences de gestion locaux appartiennent au CEMOI. Par ailleurs, tous les modules de méthodologie et la réalisation du mémoire sont faits dans une logique et une démarche de recherche telle que mise en œuvre par les chercheurs en sciences de gestion du CEMOI. Le mémoire de recherche obligatoire dans chaque spécialité est donc encadré par des enseignants-chercheurs du CEMOI avec une méthodologie commune spécifique aux Sciences de gestion adossée à leur propre recherche.

Point 4. La politique d'internationalisation est insuffisamment développée ou structurée :

Cette politique est différente d'une spécialité à l'autre. On retrouve cependant dans toutes des cours d'anglais. Certaines, telles que le MDC ou le CCA offre la possibilité d'effectuer des stages à l'étranger. Des étudiants de MDC partent chaque année en échange ERASMUS (Madrid, Groningen, etc.) et 2 étudiants de CCA ont effectué leur stage en Afrique du Sud en 2014.

Cependant, des spécialités où l'alternance est pratiquée, et principalement RHO, rendent difficiles les stages à l'étranger, spécialement en cours d'année.

Dans ce dossier, chaque spécialité donne plus de détail sur les actions mises en œuvre en matière d'internationalisation.

Pour la prochaine accréditation, une volonté d'ouverture à l'international est clairement affichée avec :

- des cours d'Anglais et le passage de tests (TOEIC ou autres)
- au moins un cours de management en anglais
- l'incitation à effectuer des stages à l'étranger (MCD, MAT)
- la mise en place d'une année de césure entre le M1 et le M2.

Point 5. Les spécialités et compétences des équipes pédagogiques ne sont pas mises en évidence dans le dossier :

Dans ce dossier, chaque spécialité détaille la composition de l'équipe pédagogique.

Point 6. Il faudrait maintenir la capacité à faire évoluer la mention en analysant plus spécifiquement les raisons de la baisse d'attractivité de certaines spécialités et en tentant d'y apporter des réponses :

Chaque responsable pédagogique est sensibilisé au suivi de l'effectif de sa spécialité. Des actions de communication sont menées dans les autres filières de l'université afin d'élargir le champ de recrutement. De même, des enquêtes internes de satisfaction sont menées auprès des étudiants afin d'améliorer les conditions de délivrance de diplômes. Les baisses d'attractivité observées d'une spécialité à une autre seront détaillées au niveau de chaque spécialité. Il n'est pas du tout évident de trouver des réponses à la baisse d'attractivité de certaines spécialités tellement le paysage de la formation en gestion des entreprises devient complexe à la Réunion avec en premier facteur, la montée en puissance de formations de masters encadrés par des universités ou écoles de commerce métropolitaines en partenariat avec un acteur privé à la Réunion, la plupart du temps, un centre de formation mais aussi les chambres consulaires.

Point 7. Il est nécessaire de confirmer l'attention portée à l'insertion professionnelle des étudiants notamment en poursuivant l'organisation d'événements liés aux spécialités :

Chaque spécialité de master organise des actions qui rapprochent les étudiants du monde professionnel et donc des recruteurs. Pour ne citer que les principales actions, la spécialité MAT organise chaque année la Fête du Tourisme ainsi que le colloque qui y est attaché. La spécialité RHO a organisé en 2014 son 4ème colloque sur le thème de la crise du recrutement dans les entreprises réunionnaises. Tous ces évènements mettent en contact direct les étudiants avec des recruteurs potentiels et confirment les efforts pour privilégier l'insertion professionnelle des étudiants.
L'insertion professionnelle est mesurée à 6 mois et à 1 an de l'obtention du diplôme, comme nous l'impose la certification « Qualicert ».
Des efforts sont menés pour avoir un taux de réponse de 100% sur l'enquête d'insertion menée à 1 an.

Point 8. La recherche dans les domaines de spécialité devrait être développée pour procurer un meilleur adossement des spécialités :

Ce point a été particulièrement au centre de nos préoccupations ces dernières années avec la politique de recrutement qui a été menée.
Le tableau ci-dessous donne les domaines de recherche principaux des enseignants permanents de l'IAE :

Finance	3
Marketing	3
Ressources Humaines	2
Systèmes d'information	4
Stratégie	2

Et de manière transversale, au moins 6 enseignants chercheurs ont élargi leur domaine principal de recherche à celui du Tourisme.

Ainsi les spécialités CCA, MAT, RHO, MDC et MAE bénéficient directement d'un adossement à des activités de recherche menées par les enseignants chercheurs de l'IAE de La Réunion.

Point 9. Une politique d'internationalisation pourrait être définie en s'appuyant sur les stages, en renforçant la place des enseignements linguistiques et du management interculturel et en envisageant des partenariats :

Ce point est également au centre de nos préoccupations pour la prochaine accréditation. Nous envisageons :

- D'accentuer les cours d'Anglais
- De positionner dans toutes nos formations au moins un cours de management en anglais
- De renforcer les échanges avec des universités et écoles de commerce d'Afrique du Sud et d'Australie (Western Australia). Il ne faut cependant pas perdre de vue que l'emplacement géographique spécifique de la Réunion au milieu de l'Océan Indien et classée « Région Ultra Périphérique » (RUP) par l'Union Européenne, entraîne des coûts de transport aérien importants pour toutes les initiatives internationales incluant les stages pour les étudiants. Un appui régional de LADOM a été possible ponctuellement pour des stages de CCA en Afrique du Sud mais il n'est pas évident que cette aide soit pérenne. En dehors d'un appui financier externe, il apparaît très difficile de trouver les finances adéquates pour une politique d'internalisation vraiment visible.

Point 10. Une politique de partenariats avec d'autres entités d'enseignement supérieur permettrait de diversifier les flux entrants et de faire rayonner la capacité de la mention à développer une double compétence, principe fondateur des IAE :

Ce point sera également développé avec la prochaine accréditation. Nous pouvons d'ores et déjà citer un partenariat avec l'école d'ingénieurs, la faculté des sciences pour l'acquisition d'une double compétence. Aussi, une convention est en cours de négociation avec l'Agence Régionale de la Santé (ARS) ainsi que l'institut Régional de Travail Social (IRTS) pour effectivement faire rayonner la capacité de la mention à développer une double compétence autour d'un diplôme de master combinant des enseignements spécifiques aux partenariats et des enseignements transversaux de management. Il faut cependant souligner que ces partenariats se font quasi exclusivement avec des composantes de l'Université de la Réunion. Le marché de l'enseignement supérieur à la Réunion reste très limité et de plus en plus concurrentiel avec des compétiteurs externes (universités et écoles de commerce métropolitaines). Les autres acteurs se positionnent à ce jour plus comme des concurrents que comme des potentiels partenaires.

Spécialité : Comptabilité Contrôle Audit

Responsables Pédagogiques :

Mme Christel DUBRULLE : Maître de Conférences (spécialité finance d'entreprise)

Mme Nathalie DURAN : Maître de Conférences (spécialité Finance-Stratégie)

Points 1 : Une véritable politique de relations internationales devrait être menée pour aller chercher des compétences techniques et une expérience interculturelle :

Un projet d'ouverture sur l'Afrique du sud est en cours. Deux étudiants du M2 CCA ont effectué leurs stages cette année dans le cabinet Horwath Leveton Boner (Member Crowe Horwath International)[1] à Johannesburg, de début décembre 2013 à fin mars 2014. Ce stage a pu être mis en œuvre grâce au soutien de LADOM (l'Agence de l'Outre-Mer pour la Mobilité) en la personne de M. Alexandre IMHOFF (Délégué Régional) et au soutien du CROEC (Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables) en la personne de M. Marcélino BUREL (Président). Les responsables pédagogiques du Master CCA se sont fortement impliqués dans ce projet. Nous espérons ainsi pouvoir accroître les flux d'étudiants pour nos stages à l'étranger sur la rentrée 2014-2015. En tout état de cause, les retours du tuteur de stage sud-africain sont positifs. Si le niveau de maîtrise de la langue anglaise reste à améliorer, les compétences techniques, managériales et relationnelles sont d'un bon niveau.

L'ouverture sur l'Afrique du Sud est un choix commun IAE-CROEC, dans la mesure où nos deux institutions souhaitent nouer des liens dans la zone OI. **L'objectif de cette ouverture à l'international est triple :**

- **Renforcer les compétences des jeunes diplômés de master CCA en comptabilité anglo-saxonne et en normes IFRS,**
- **Renforcer leur niveau d'anglais en vue de traiter des dossiers de filiales étrangères dans les cabinets de l'île.**
- **Créer des liens avec des cabinets internationaux en vue d'une insertion professionnelle plus élargie.**

Ce projet, s'il réussit, donnera lieu ensuite à la possibilité pour un jeune diplômé, de partir faire sa première année de stage d'expertise comptable en Afrique du Sud et éventuellement d'y rester. La prochaine réunion sur le sujet

[1] Horwath Leveton Boner est un cabinet de 15 associés et de plus de 120 salariés, dont le portefeuille client est essentiellement compose de PME dans different secteurs d'activité, et qui est situé au 3 Sandown Valley Crescent, Sandown, 2196. PO Box 652550, Benmore, 2010, South Africa. Docex 12, Nelson Mandela Square. https://www.crowehorwath.net/ZA/about/Horwath_Leveton_Boner/Horwath_Leveton_Boner.aspx.

aura lieu en septembre 2014 à l'IAE, en présence de tous les acteurs institutionnels et concernera les diplômés 2013-2014, qui s'inscriront en stage d'expertise comptable sur le territoire.

Point 2 : Il faudrait conforter également la formation des étudiants aux spécificités locales afin d'en faire des experts du juridique et fiscal des départements d'outre-mer :

Pour répondre aux attentes des professionnels et des étudiants, qui se sont exprimés au cours des conseils de perfectionnement de l'année universitaire précédente (en dates du 28/02/13 et du 19/09/13), ainsi qu'aux dernières recommandations de l'AERES (rapport sur l'autoévaluation), de nouveaux enseignements sont proposés sur la maquette 2015-2020. Il s'agit de parvenir à une meilleure adéquation entre la formation et les besoins des professionnels locaux. L'objectif à terme étant de renforcer l'insertion professionnelle de nos jeunes diplômés sur le territoire. Sont donc proposés des enseignements dans **le domaine social** (gestion de la paye, contrats spécifiques, contrôle et contentieux social, conseil social, spécificités DOM)[2] et dans **le domaine fiscal** (ZFA, LODEOM, Octroi de mer, TVANP, Défiscalisation).

Nous attirons néanmoins votre attention sur les faits suivants :

- l'enseignement **des spécificités fiscales DOM** n'existe qu'en M2 CCA et apparaît dans la maquette sous le libellé « **Fiscalité DOM – 15h**».
- l'enseignement **des spécificités sociales DOM** se décline sur le M1 et le M2 CCA : en M1 CCA cet enseignement concerne l'élaboration des bulletins de paye, des contrats de travail, et plus largement la gestion de la paye sous le logiciel Quadratus (CEGID) et il apparaît donc dans la maquette sous le libellé « **PGI et gestion de la paye – 22h** »; en M2 CCA cet enseignement **est hors maquette, sous forme de séminaire**, car les heures dispensées (15h) n'entrent plus dans le cadrage budgétaire de l'Université de la Réunion (fixé en Master à 1250 HTD). Il traite des contrats spécifiques, du contrôle et du contentieux social et du conseil social.

Ces enseignements seront pris en charge par des professionnels locaux, la plupart anciens membres du bureau du Conseil Régional de l'Ordre, avec lesquels nous entretenons depuis de nombreuses années (création du Master CCA en 2008), une étroite collaboration. Certains professionnels interviennent déjà dans le Master CCA, à l'image de Mme Isabelle CARMI (expert-comptable ; commissaire aux comptes, membre du bureau jusqu'en décembre 2013 et ancienne présidente de l'Académie Régionale des STCF)[3] et M. Abdoullah LALA (expert-comptable, commissaire aux comptes et ancien président du CROEC).

Ceci permettra à nos étudiants, en réponse aux recommandations de l'AERES, d'être formés par des intervenants de qualité, spécialistes dans ces domaines et qui mettent en pratique tous les jours les techniques fiscales et sociales spécifiques aux départements d'outre-mer, en l'occurrence, la Réunion.

---

[3] Mme Isabelle Carmi : M2CCA =« Ethique et déontologie professionnelle-15h » ; « Fiscalité DOM-séminaire hors maquette-15h ». Ce séminaire est remplacé dans le prochain quinquennal par les 15h de « Social DOM », et les heures de « Fiscalité Dom » sont intégrées dans la maquette au premier semestre du M2.
M. Abdoullah Lala : M1CCA = « Information comptable et management financier – Normes IFRS – 30h » ; « Fiscalité des groupes -22h ».

Point 3 : Afin de préparer les étudiants à une évolution de carrière, les compétences techniques pourraient être complétées par des compétences managériales et stratégiques :

Le master CCA présente effectivement une carte de **compétences à forte dominante technique**[4], comme cela est indiqué dans le tableau 1 ci-dessous (quinquennal en cours).

✓ **Compétences techniques :**

TABLEAU 1	COMPETENCES TECHNIQUES	HEURES M1CCA	%	HEURES M2CCA	%	TOTAL H CCA	TOTAL %
UE1 DSCG	GESTION JURIDIQUE, FISCALE ET SOCIALE	82	20,76%	80	20,30%	162	30,22%
UE2 DSCG	FINANCE	90	22,78%	80	20,30%	170	31,72%
UE4 DSCG	COMPTA & AUDIT	134	33,92%	70	17,77%	204	38,06%
	TOTAUX	306	77,47%	230	58,38%	536	100,00%

On remarquera un appui technique renforcé en M1 CCA, notamment à travers les matières consacrées à la consolidation, à la fusion, à l'évaluation des entreprises, ainsi qu'à l'analyse financière approfondie et la fiscalité des groupes, complétées par une première approche de l'audit des comptes, pour 306h. Puis, on notera un prolongement de ces acquis en M2CCA, à travers le droit des groupes, l'ingénierie financière, la trésorerie des groupes, le contrôle interne et l'audit légal, ainsi que la gestion du périmètre de l'entité pour 230h. Soit un volume global sur le Master CCA d'environ 536h et une part de **47%** (536/1131h). Finalement, près de la moitié des enseignements du Master CCA correspond aux fondamentaux techniques, ce qui confirme par ailleurs la volonté de conserver à cette formation un niveau d'excellence.

Pour autant, nous ne négligeons pas l'acquisition de **compétences managériales et transversales**[5], comme indiqué dans le tableau 2, puisque l'ensemble des heures consacrées à ces compétences représente aujourd'hui 453h, soit environ **40%** de la formation. Travailler en cabinet comme en entreprise dans les métiers du chiffre suppose en effet une prise de recul significative et la maîtrise **des outils** (UE8 et

[4]Maîtriser la tenue, la surveillance, l'audit et la révision des comptes et apporter une assistance juridique, sociale et fiscale au chef d'entreprise au sein des cabinets; piloter des projets, établir et suivre des budgets, gérer la masse salariale, évaluer une entreprise, établir un diagnostic financier approfondi, préparer la transmission, le regroupement ou la cession d'activités au sein des entreprises, etc.

[5]savoir encadrer une équipe, gérer un portefeuille de clientèle diversifié, respecter les échéances fiscales et sociales, communiquer avec les différents services d'une société, collecter, synthétiser et analyser l'information de manière efficace et précise, définir les besoins en système d'information et piloter le déploiement de nouveaux outils informatiques, établir des tableaux de bord et piloter les projets, etc...

UE18 : Management des Systèmes d'information – 111h) pour une meilleure **performance organisationnelle** et **un pilotage efficace** (UE 2 ; 14 et 16 : Contrôle de gestion – 122h). Les étudiants sont également formés à **une approche stratégique globale** de qualité ainsi qu'à un apprentissage **des grands courants organisationnels** (UE1 et UE5 : Management – 110h). Enfin, ils perçoivent **les réalités économiques et sociales** nécessaires au positionnement de leurs activités et plus largement de la profession en termes d'employabilité et de carrières professionnelles (UE9 et UE 19 : Séminaires socio-économiques et anglais– 110h).

✓ Compétences managériales et transversales:

TABLEAU 6	COMPETENCES MANAGERIALES ET TRANSVERSALES	HEURES M1CCA	%	HEURES M2CCA	%	TOTAL H CCA	TOTAL %
UE5 DSCG	SYSTÈME D'INFORMATION	74	18,73%	37	9,39%	111	24,50%
UE3 DSCG	MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION	162	41,01%	70	17,77%	232	51,21%
UE6 DSCG	ORAL D'ECONOMIE	58	14,68%	52	13,20%	110	24,28%
	TOTAUX	294	74,43%	159	40,36%	453	100,00%

Par ailleurs, environ **13%** de la formation CCA est consacrée à l'accompagnement des étudiants dans leur projet et leur insertion professionnelle à travers les 7 mois de stage, la préparation au mémoire de fin d'études, ainsi que l'éthique et la déontologie professionnelle ; ce qui permet d'obtenir un profil d'étudiant à la sortie du Master, en parfaite adéquation avec les attentes des professionnels locaux et nationaux.

Nota Bene : Dans la nouvelle maquette 2015-2020, les proportions citées précédemment sont conservées malgré le nouveau cadrage budgétaire.

MENTION : Management

Spécialité : Marketing et Développement Commercial

Responsables Pédagogiques :

Mme Christèle CAMELIS : Maître de Conférences (spécialité Marketing)

Mme Cécile MAUNIER : Maître de Conférences (spécialité Marketing)

Forces soulignées

1- La spécialité correspond aux attentes des entreprises

2- La motivation de l'équipe en place est perceptible pour améliorer l'offre de formation et la définir conformément aux attentes du marché

Faiblesses mises en lumière

3- Les effectifs sont en baisse

4- Il est difficile de repérer les axes de restructuration de la formation qui sont envisagés

5- Le pilotage de la formation demande à être affirmé

6- L'adossement à la recherche n'est pas revendiqué

7- Une politique de relations internationales pour permettre la mobilité des étudiants et l'obtention de stage n'apparaît pas, alors qu'il existe une unité d'enseignement « Marketing international ».

Enseignements tirés des recommandations AERES :

Point 1 & 2. Les attentes des entreprises :

Effectivement, un effort particulier est fait par l'équipe pédagogique pour ajuster le contenu pédagogique de la formation aux attentes des entreprises locales et nationales. Ainsi, comme nous l'avons mentionné, nous organisons un conseil de perfectionnement annuel composé de professionnels intervenants dans la formation, d'universitaires et d'étudiants actuels et anciens afin de discuter des ajustements nécessaires en termes de formation. Nous complétons notre analyse des besoins des entreprises par un partenariat avec l'Association du Marketing de La Réunion (AMR) réunissant professionnels, étudiants et scientifiques et par une évaluation

systématique des étudiants en fin de stage auprès de leur tuteur en entreprise en termes de compétences, savoir-faire et savoir-être. L'ensemble de ces données nous permet d'affiner notre offre de formation.

A ce propos, nous avions proposé dans la précédente auto évaluation deux options : Communication d'entreprise et Services (et non Marketing relationnel tel que mentionné par l'évaluateur). Au vu du dernier conseil de perfectionnement en date du 20 mars 2014 ainsi qu'une rencontre avec l'ARTIC (Association Réunionnaise des Professionnels des Technologies d'Information et de Communication) sur la base d'une étude menée par leurs soins sur les besoins du territoire à l'horizon 2020, nous avons réorienté nos options en 1- Marketing digital et 2- Marketing des services. Le contenu détaillé de ces deux options est présenté dans le dossier de présentation de la formation.

Point 3. La chute des effectifs :

Effectivement, les effectifs globaux chutent sur les 4 dernières années. Cette chute est due à la fois à un choix raisonné de la part de l'équipe pédagogique qui estime que le bassin de l'emploi local ne peut absorber un trop grand nombre de jeunes diplômés en marketing général et qui limite le nombre d'admis à 21 étudiants ; et à un taux d'attrition élevé des étudiants admis qui préfèrent partir en métropole au dernier moment et qui bloquent des places même si une liste complémentaire est proposée (cf. Q.28).

Conscient que les effectifs doivent augmenter, **les flux envisagés sur les 5 années à venir sont de 25 diplômés par an (sortants)**. Une solution envisagée pour que les étudiants puissent se différencier sur le marché du travail local et s'y insérer est de proposer une spécialisation en M2, sous forme d'option pour un volume horaire de 72h présentiel étudiant. Ainsi après un M1 commun proposant les fondamentaux du marketing, le M2 propose de se spécialiser, comme nous venons de souligner, soit en marketing digital, soit en marketing des services.

Point 4. Les axes de restructuration de la formation :

La nouvelle maquette 2015-2019 intègre des modifications relativement importantes en termes de contenu, de volume et de format afin d'assurer une meilleure cohérence et articulation des modules permettant aux étudiants d'acquérir des compétences fondamentales en marketing mais également des compétences transversales.

En ce qui concerne le **contenu pédagogique**, 23 enseignements seraient conservés dans leur intégralité (sur 42) et 23 enseignements nouveaux seraient proposés. Ces modifications sont le résultat :

- de « l'éclatement » de matières fondamentales telles que Marketing opérationnel en modules plus approfondis : Pricing, Gestion de produits et Promotion des ventes ;
- de la réorientation de certains modules existants : Contrôle de gestion en Enjeux financiers du marketing et Pilotage financier - Initiation à la recherche

et modélisation en Mesure et modélisation - Projet professionnel (M1) en Projet innovation de service;
- de la création de l'option 1 Marketing digital : Comportement du e-consommateur, Media sociaux, Gestion des données numériques, Projet cross-media ;
- de la création de l'option 2 Marketing des services ayant entrainé l'ajout de modules : Pilotage financier, Design et opérationnalisation des services ;
- de l'ajout d'une compétence technique : Infographie
- du renforcement des modules de professionnalisation avec : Développement relationnel, Développement personnel, Séminaires et projets, Séminaires métiers ;
- de l'ajout de modules visant au développement de compétences transversales : Simulation de gestion d'entreprise et Séminaires transversaux communs aux 4 spécialités du master.

Seraient supprimés :

- Management de projet, Culture d'affaires internationales, Psychologie cognitive et Psychosociologie car ces modules ne semblent pas être propres et essentiels à un master orienté marketing;
- Publicité et culture et Performance marketing car ces enseignements se retrouvent « distillés » au sein de plusieurs enseignements proposés ;
- Marketing international car une orientation internationale au sein de l'ensemble des modules sera précisée dans le référentiel pédagogique et sera demandée aux enseignants.

En ce qui concerne **le format** :

- les volumes horaires en présentiel étudiant des semestres 2 et 3 seraient augmentés respectivement de 51h et 15h et réduits de 23h en semestre 1 ;
- le semestre 4 serait entièrement libéré pour un stage obligatoire de 6 mois (au lieu de 5) et passe de 130h présentiel étudiant à 30h de suivi et d'encadrement de mémoire au cours du stage ;
- un stage obligatoire en M1 donnant lieu à la rédaction d'un rapport serait ajouté ;
- l'UE 14 proposerait un choix entre deux options : Marketing digital et Marketing des services
- une année de césure optionnelle s'intercalant entre le M1 et le M2 durant laquelle les étudiants, désirant parfaire leur CV, se verraient offrir la possibilité d'un stage intermédiaire de longue durée et/ou un cursus dans une université étrangère. Cette année de césure pourrait également conditionner l'entrée en M2 dans le cas où les résultats obtenus en M1 seraient insuffisants malgré la validation du M1.

Point 5. Le pilotage de la formation :

Concernant le pilotage de la formation, plusieurs éléments participent à sa structuration mais n'apparaissent pas dans le document fourni :

- **le conseil de perfectionnement** annuel réussissant professionnels, universitaires, étudiants et gestionnaire administrative ;
- **les réunions pédagogiques** annuelles organisées par le pôle de compétences (études de marché – fondamentaux – communication et publicité etc.) afin de structurer et d'assurer la cohérence des différents modules constituant un pôle ;

- **les documents de présentation de la formation** distribués en début de semestre à l'ensemble des étudiants et des intervenants présentant les objectifs de la formation et sa structure de manière globale ainsi que les différents projets de l'année. Les intervenants ont en plus un détail des référentiels pédagogiques ;
- **les fiches pédagogiques** demandées à chaque intervenant pour chaque module détaillant les pré-requis nécessaires, les objectifs pédagogiques du module, les modalités d'évaluation, une bibliographie ainsi qu'un plan détaillé du cours. Chaque fiche donne lieu à une discussion entre l'intervenant et le responsable pédagogique avant validation ;
- **le processus de recrutement des intervenants** se fait en concertation avec les deux responsables (M1 et M2) sur proposition d'un CV de l'intervenant suivi d'un entretien en face à face entre les trois interlocuteurs. Pour les CEV, le dossier est ensuite validé par une commission interne à l'IAE ;
- **l'évaluation de la formation et de chaque enseignement par les étudiants** en fin de semestre comportant 11 items relatifs au contenu du cours (3), au format du cours (3), à l'intervenant (2) et des items de satisfaction générale et complétée d'une question ouverte laissant place aux remarques qualitatives des étudiants. Ceci permet d'obtenir, pour chaque modules/intervenant une moyenne sur chaque item ainsi qu'une moyenne générale, accompagnées de commentaires qualitatifs. Le résultat de ces évaluations est transmis par le responsable pédagogique à chaque intervenant afin que chacun puisse se rendre compte de ses points forts et points faibles. En complément, ces évaluations permettent aux responsables pédagogiques de reconduire les intervenants l'année suivante, ou au contraire de stopper la collaboration lorsque les avis des étudiants sont unanimes et motivés.
- **l'évaluation du stagiaire par l'entreprise** transmise au tuteur en entreprise en fin de stage. Cette fiche comprend 34 items mesurant le comportement du stagiaire en général (8 items), ses aptitudes au travail en équipe (9 items), ses qualités professionnelles (15 items) ainsi que de la satisfaction envers l'étudiant (1 item) et la formation (1 item). Une question ouverte est également posée afin de laisser le tuteur s'exprimer librement. Cette évaluation permet de vérifier l'adéquation des profils des étudiants avec les attentes des entreprises locales et d'identifier les axes d'amélioration tant du point de vue du contenu que de l'organisation.
- **l'évaluation de l'entreprise par le stagiaire** comportant une échelle de mesure de satisfaction globale envers l'entreprise d'accueil ainsi que des questions ouvertes sur les points positifs et négatifs du stage et de l'entreprise d'accueil. Ceci permet de connaître les entreprises et leur politique de stage et ainsi orienter aux mieux les futurs étudiants dans leur choix de stage ;
- **la disponibilité des RP et du corps enseignant** envers les étudiants qui disposent des adresses e-mails de l'ensemble de l'équipe pédagogique pour faciliter l'accompagnement et l'encadrement.

Point 6. L'adossement à la recherche :

L'équipe pédagogique

	M1		M2		Total Master MDC	
	Effectifs	**%**	**Effectifs**	**%**	**Effectifs**	**%**
Académiques	**12**	**63%**	**7**	**64%**	**19**	**63%**
PR	2	10%	1	8%	3	9%
MCF	6	30%	5	38%	11	33%
PRAG	2	10%	1	8%	3	9%
Doctorant	2	10%	0	0%	2	6%
Professionnels*	**7**	**37%**	**4**	**36%**	**11**	**37%**
Formateur	1	5%	1	8%	2	6%
En activité	6	30%	3	23%	9	27%
Total	**19**	**100%**	**11**	**100%**	**30**	**91%**

Eu égard aux objectifs pédagogiques poursuivis, la spécialité est construite autour d'une répartition optimale des intervenants avec, à la fois, un fort appui des professionnels (37%) et un encadrement conséquent des enseignants chercheurs (63%) membres actifs du CEMOI (détail dans le tableau ci-dessous) auxquels est demandé un effort particulier de sensibilisation à la recherche à travers un aller-retour constant entre théorie et pratique et par l'apport de documents scientifiques.

Universitaires intervenant en Master Marketing, Vente

	Intervention M1	Intervention M2	Spécialité	Publiant	Domaines de recherches	Enseignements
Doctorant						
AC. Marchat	X		Marketing	N	Marque et territoire - Tourisme	Marketing territorial
G. Pothin	X		Marketing	N	Perception des prix - Chèreté perçue	Pricing
MCF						
C. Camelis	X	X	Marketing	O	Marketing des services - Management de la marque - Satisfaction client - Tourisme	Gestion de la marque - Marketing relationnel - Servuction - Etudes de marché - Mesure et modélisation - Méthodologie de mémoire - Encadrement projet
J. Leroy	X	X	Marketing	O	Ethno-marketing - Co-création - Ethnométhodologie	Tendances du marketing - Méthodes qualitatives - Comportement e-consommateur - Encadrement projet
C. Maunier	X	X	Marketing	O	Marketing territorial - Tourisme - Satisfaction client	Comportement du consommateur - Stratégie marketing - Encadrement projet - Rapport stage - Méthodologie mémoire
V. Moisson	X	X	GRH	O	Stress au travail - Conciliation vie privée/pro - Santé	GRH - Insertion professionnelle
P. Picard	X		SI	O	NTIC - Réseaux sociaux - Entrepreneuriat	Systèmes d'information appliqués
JP. Tang-Taye	X		SI	O	Système de santé - NTIC	Analyse de données
R. Tromsdorff		X	Finance	O	Finance de marché - Fusion/acquisition	Analyse de données
PR						
M. Boyer	X	X	Stratégie	O	Alliances stratégiques - Compétitivité	Stratégie d'entreprise - Simulation gestion d'entreprise
S. Llosa	X		Marketing	O	Satisfaction client - Marketing des services - Marketing relationnel	Développement relationnel

Enfin, au-delà des modules dédiés à la rédaction de mémoire et à l'initiation à la recherche, des rencontres avec des chercheurs publiants permettant un échange autour de thématiques clés, de problèmes managériaux faisant l'objet de recherches mais aussi du métier d'enseignant chercheur sont également proposées en première et deuxième année de master au sein des modules « séminaires et métiers ». En s'appuyant sur des recherches en cours, ayant fait l'objet de publications, ces rencontres permettent notamment aux étudiants de lier enseignement universitaire, recherche et implications managériales.

Point 7. Politique de relations internationales :

Ce dernier point semble porter à confusion, certainement dû à un manque de clarté de notre part. Nous nous permettrons avant tout de rectifier les propos de l'évaluateur concernant 2 points :

- tout d'abord, et contrairement à ce qui a été relevé par l'évaluateur, notre politique de stage ne prévoit pas qu'un des deux stages obligatoires se déroule à l'étranger. Certes, nous encourageons ces pratiques auprès des étudiants mais ceci n'est pas une obligation, et reste même trop rare à nos yeux car sur ces deux dernières années seuls 2 étudiants ont effectué un stage aux Etats-Unis et au Costa Rica.
- ensuite, et contrairement à ce qui a été également relevé par l'évaluateur, nous ne proposons pas de module « marketing international » au sein de la maquette 2015-2019. Nous proposons même de le supprimer car il existait jusqu'alors. En effet, nous sommes peu convaincus de l'utilité d'un tel module mais sommes persuadés qu'il est plus pertinent d'intégrer dans le référentiel pédagogique de chacun des modules fondamentaux de marketing un volet international obligatoire. Ainsi, la dimension internationale du marketing sera appréhendée de manière transversale à travers ces différents modules fondamentaux du marketing.

Ceci étant dit, nous sommes persuadés du bien-fondé d'une politique de développement international permettant la mobilité des étudiants. A ce titre, nous soulignons que nous incitons nos étudiants à profiter des dispositifs de mobilité interuniversitaires tel que ERASMUS et cette année encore, quatre de nos étudiants en ont profité et trois sont prévus pour le premier semestre 2014-2015. Nous travaillons en étroite collaboration avec la cellule Relations Internationales de l'IAE dont la responsable est la MCF en marketing recrutée en 2013 pour développer de nouveaux partenariats. Nous sommes actuellement en discussion avec une université allemande et devrions accueillir une de leur étudiante l'année prochaine. Par ailleurs, pour entre autres faciliter les échanges internationaux, nous proposons d'insérer entre le M1 et M2 une année de césure optionnelle permettant aux étudiants de se professionnaliser et/ou de s'internationaliser. Enfin, nous attachons une attention particulière à l'introduction de la langue anglaise au sein des enseignements et orientons depuis peu nos recrutements en fonction des compétences linguistiques des intervenants.

MENTION : Management

Spécialité : Ressources Humaines et Organisations

Responsables Pédagogiques :

M. VALEAU Patrick : Maître de Conférences HR (spécialité Ressources Humaines)

Mme MOISSON Virginie : Maître de Conférences (spécialité Ressources Humaines)

Point 1. La dimension partenariale n'est pas abordée dans le dossier :

Un partenariat est en cours de construction avec l'Association des DRH de la Réunion. La nouvelle maquette du master a été discutée lors de la réunion du 26 mai. Les étudiants du master sont depuis peu invités à assister à certaines réunions de l'association. Le président de l'association clôture le colloque annuel du Master. Un partenariat de recherche est en train d'être proposé. L'ensemble de ces actions devrait aboutir à un partenariat prochainement. Le lien avec la profession se fait plus directement grâce aux DRH impliqués dans les enseignements, ceux-ci devraient être au nombre de six ou sept pour l'année scolaire 2014-2015.

Point 2. L'organisation des unités d'enseignement n'est pas très lisible :

Cette grille de lecture est le résultat de l'historique du master avec sa mutualisation avec le marketing. Nous souhaitons corriger cette grille en reconstituant les matières, pour chaque année, autour de 5 axes :

1. organisation et GPEC,
2. régulation des effectifs et des compétences,
3. gestion juridique et administration des RH,
4. management
5. compétences de gestion.

Nous regrouperons ce faisant les 35 matières du master, sur deux ans, en 10 UE. Concernant l'ordre des matières, nous tenons compte de la remarque de l'évaluateur, plaçant les modules en lien avec la GPEC en début de première année. Au-delà, à la demande des DRH et employeurs, nous concentrons les nouvelles modifications sur l'acquisition des matières techniques de type droit et paye afin que les étudiants soient le plus opérationnels possible et le plus rapidement possible dans le cadre de l'alternance.

Point 3. La dimension internationale n'est pas exposée dans le dossier :

La dimension internationale est présente à travers l'UE d'anglais systématiquement réalisée par une personne d'origine britannique, portant spécifiquement sur le GRH. La dimension internationale est également portée dans la cadre d'un module GRH à l'international, actuellement assuré par la DRH de Holcim (groupe international suisse). Sont abordées dans ce cadre les problématiques de l'expatriation, de la centralisation/ décentralisation de la GRH, du recrutement et de la gestion des

carrières à l'intérieur de ces groupes, de la cohérence des systèmes de rémunération. L'expatriation fait l'objet d'un chapitre en psychosociologique. Les étudiants désireux d'approfondir leurs connaissances et leur expérience de l'international auront bientôt la possibilité de le faire dans le cadre d'une année de césure entre les deux années.

MENTION : Management

Spécialité : Administration des Entreprises

Responsables Pédagogiques :

M. TANG-TAYE Jean Pierre : Maître de Conférences (spécialité Systèmes d'information)

Point 1. « L'effectif est en baisse » :

On a constaté une tendance à la hausse des effectifs entre 2008 et 2010 pour une stabilisation depuis à un effectif moyen de 25 stagiaires. Il convient de rajouter à ce nombre les inscriptions en formation initiale des étudiants Ingénieurs agroalimentaire (en moyenne 20 étudiants).
En formation continue, un nombre de 25 pour un master 2 généraliste en gestion s'adressant à des cadres en activité professionnelle est tout à fait acceptable compte tenu de la situation très concurrentielle du secteur de la formation à la Réunion. Cette concurrence s'est substantiellement accrue depuis 2 à 3 ans avec la venue sur le marché local de prestataires nationaux (ESSEC, HEC, Sup de Co Paris, Sciences Po Aix, ...) proposant des masters spécialisés et/ou des MBA.

Par ailleurs, des projets très avancés sont en cours avec l'IRTS (Institut Régional de Travail Social) et l'ESIROI (Ecole Supérieure d'Ingénieurs ...) pour combiner la formation MAE avec leur propre diplôme. Dans les deux cas, il s'agit de construire une maquette commune permettant la validation de 3 formations (CAFDES pour l'IRTS et Diplôme d'ingénieurs Informatique et Construction Bâtiment pour l'ESIROI) en incluant une partie significative des modules du MAE. Le projet est à terme de permettre aux étudiants concernés de valider à la fois leur propre diplôme, environ 80 % du MAE et moyennant un travail supplémentaire les 20% manquants pour l'obtention du MAE.

Au final, les flux pour la prochaine accréditation seront très certainement en hausse.

Point 2. La formation n'est pas accessible aux étudiants en formation initiale :

Depuis 2010, la formation est accessible en formation initiale aux étudiants de l'ESIROI département agroalimentaire.

Il faut rappeler que le MAE a été proposé en formation initiale classique pendant plusieurs années. Mais cette expérience de fonctionnement du MAE en formation initiale à des étudiants issus de filières universitaires généralistes s'est révélée mitigée car inadaptée à l'insertion professionnelle directe.

Il faut rappeler que le MAE, anciennement DESS CAAE, s'adressait au préalable à des étudiants diplômés d'une maîtrise d'un autre domaine et souhaitant acquérir en un an une compétence complémentaire dans le domaine de la gestion ; l'insertion professionnelle était alors facilitée.

La réforme LMD avec une diplômation au niveau M2 a freiné les initiatives de double compétence car cela implique une deuxième année de M2, donc probablement un sentiment de redoublement.

Par convention entre l'ESIROI et l'IAE, l'inscription en MAE est obligatoire en dernière année afin de compléter la formation d'ingénieur par des compétences managériales.

Ce choix de proposer le MAE de manière complémentaire à une formation technique est prometteur, car il donne directement la double compétence (point fort du MAE) à de jeunes diplômés. L'idée est donc d'étendre la convention avec l'ensemble des formations ingénieur (Bâtiment et Informatique), ce qui renforcera les partenariats avec d'autres UFR.

Point 3. Les modalités et les contenus pédagogiques demandent à être précisés et la formation n'est pas adossée à la recherche :

Le dossier d'accréditation qui sera présenté intègre pour chaque module les modalités et les contenus pédagogiques de manière détaillée.
Le MAE étant un diplôme généraliste en gestion, l'ensemble des domaines de gestion est couvert par les modules proposés avec l'ajout récent d'un module de marketing suite à une précédente recommandation de l'AERES. Chaque domaine principal de gestion (GRH, Finance, Stratégie, Marketing, Système d'information) fait intervenir au moins un enseignant chercheur du laboratoire de recherche CEMOI.

Par ailleurs, la matière prépondérante du MAE reste la réalisation d'un mémoire de gestion (10 ECTS). Ce travail très conséquent est encadré par des cours de méthodologie basés sur une démarche de recherche inductive ou déductive et une revue de littérature conséquente proche des standards de publication académique. Le but est d'initier les stagiaires du MAE à une démarche de recherche le plus souvent appliquée à leur contexte professionnel. Cette approche a notamment permis à un des étudiants du MAE de s'inscrire en doctorat après un mémoire réalisé en stratégie sous la direction d'un enseignant-chercheur du CEMOI.

Point 4. Les partenariats académiques et professionnels, locaux et internationaux ne sont pas présentés :

Des partenariats académiques sont très visibles en MAE grâce à l'intervention d'enseignants-chercheurs à la fois de Métropole et internationaux :

Institution	Enseignant-Chercheur, matière
Aix-Marseille	Pr Nathalie FABBE-COSTES, Systèmes logistiques
IAE de Lyon	Alain MARTINEZ, Gestion de projets
ICN Nancy	Pr Jacques THEVENOT, Système d'information
ENAP, Montréal	Pr Bachir MAZOUZ, Management public
ENAP, Montréal	Pr Yves BOISVERT, Management Public
Université de Moncton	Alidou OUEDRAOUGO, Stratégie
IAE de Poitiers	Marinette THEBAULT, Marketing

Depuis 2012, des conférences sont organisées par les stagiaires afin de présenter les meilleurs mémoires soutenus l'année précédente. Ces conférences appelées « tribunes de l'IAE», sont l'occasion d'inviter l'ensemble des partenaires professionnels et toutes les promotions antérieures autour d'un thème parrainé par un professionnel spécialiste.

Date	Thème	Professionnels
13 décembre 2013	Marketing de l'innovation : le cas du véhicule automobile électrique à la Réunion	**Guy DUPONT**, Président du Comité Régional pour l'Innovation (CRI)
21 février 2013	Entrepreneuriat : création et pérennité d'entreprises	**Philippe PINTEAU**, Chef d'entreprise et diplômé MAE, Runtek **Charles-Henri GERARD** et **Adrien BOISEDU**, Ancien et Actuel Secrétaire Général de CONSTRUCTYS, OPCA de la construction
05 décembre 2013	Innovation et performance des entreprises	**Françoise DELABAERE**, Directrice de Qualitropic **Luciano MOREL**, Chef d'entreprise, Rd Tronic **Fabrice SCHNOLLER**, Chef d'entreprise Click Research

Le projet de double diplôme CAFDES-MAE fera l'objet prochainement d'un partenariat avec l'IRTS.

MENTION : Management

Spécialité : Activités Touristiques

Responsables Pédagogiques :

M. Pasqual PORCEL : Maître de Conférences Associé (spécialité gestion du tourisme)

Point 1. L'insertion professionnelle est un peu décevante au regard de l'activité de l'île :

Le déficit d'insertion constaté est conjoncturel et devrait évoluer favorablement, et probablement fortement, les années à venir.

En effet, l'insertion professionnelle locale, a eu à pâtir très cruellement de périodes de crises économiques récurrentes dans l'industrie touristique ces dix dernières années :

- En 2006 et 2007, la crise dite du chikungunya a provoqué la fermeture d'un tiers du parc hôtelier réunionnais, le passant de 3000 à 2000 chambres.
- De 2008 à 2011, celle des suites de la crise économique mondiale, qui a freinée drastiquement les investissements à La Réunion.
- Et enfin en 2013 et 2014, celle dite des « requins » qui pollue et stresse tout déploiement d'activité touristique littorale, où sont concentrés 80% des chambres de La Réunion.

Ces crises successives ne sont pourtant pas une condamnation pour l'île de La Réunion, dont les pouvoirs publics et les collectivités ont fait du tourisme, à l'instar du gouvernement de la République, un des secteurs de développement prioritaire pour l'avenir.

En 2014, le parc hôtelier de La Réunion est revenu avec l'ouverture de nouvelles chambres, à 2450 chambres classées. Et en 2015, six établissements sont en projet, qui devraient ramener le potentiel de chambres à l'identique d'avant la crise de 2006.

Les professionnels qui pilotent les entreprises touristiques de la Réunion, qui sont largement associés aux travaux de l'IAE en termes de contenus des formations touristiques, devraient naturellement continuer à recruter parmi les diplômés de l'IAE pour abonder leurs effectifs de cadres.

Point 2. Les horaires dédiés aux modules de formation ne sont pas précisés, il est donc difficile d'évaluer leur degré d'approfondissement :

En M1 les enseignements sont dispensés à 47 % par des enseignants de l'IAE et de l'Université (FLSH & DROIT) et à 53% par des chargés d'enseignement vacataires issus du monde touristique de La Réunion, comme suit :

Eléments pédagogiques	**Enseignant**	**STATUT**
Fondamentaux 1 : comptabilité, droit et RH		
DROIT DU TRAVAIL	MARIONNEAU	AVOCAT
COMPTABILITE DE GESTION	GABLAIN	PRAG
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
MANAGEMENT DES RH LEADERSHIP	PORCEL	MDC
DELEGATION ET GESTION DU TEMPS	MOISSON	MDC
Management touristique 1 : marketing des services et du tourisme		
ANALYSE DE L'OFFRE TOURISTIQUE		
MARKETING DES SERVICES TOURISTIQUES	JEAN PIERRE	PROFESSEUR
CONCEPT ET FRANCHISE PROJET	VASSARD	CHEF ENTREPRISE
INTERCOMMUNALITE OU COMMUNAUTE DE COMMUNES	MARCEL / CASUD	DIRECTEUR
ANIMATION (DANSE)	BROWN	CHEF ENTREPRISE
GITES DE France	NICLIN	CHEF DE SERVICE
ANALYSE DU MARCHE TOURISTIQUE		
TENDANCES ET COMPORTEMENTS	BARRIEU	CONSULTANT
DEMARCHE MARKETING APPLIQUEE AU TOURISME	JEAN PIERRE	PROFESSEUR
TIC ET MISE EN MARCHE DE SERVICES ET PRODUITS TOURISTIQUES		
DOMOTIQUE ET IMMOTIQUE DE RESEAUX	PORCEL	MDC

CENTRALE ET RESERVATION EN RESEAUX	PUIGMAL	WEBMASTER
BUREAU VIRTUEL	RAKOTOBE	MDC
MISE EN MARCHÉ (LABEL, CLASSEMENT) GREEN GLOBE	LANG	DIRECTEUR HOTEL
Séminaire TECHNIQUE NEGOCIATON PROMOTION COMMUNICATION		
PROMOTION DE LA DESTINATION	BARRIEU	CONSULTANT
PROMOTION HOTELIERE	WOLFF	DIRECTEUR HOTEL
PLAN DE COMMUNICATION PROFESSIONNELLE	LORION	CHEF DE SERVICE
TECHNIQUES DE NEGOCATION RECEPTIFS	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
Ingénierie de l'industrie touristique		
OUTILS DE GESTION HOTELIERE		
GESTION DE BUDGETS -RP	LASNON	DIRECTRICE HOTEL
PMS Property Managment System	PORCEL A	DIRECTEUR HOTEL
HOTELLERIE DE LOISIRS	PORCEL A	DIRECTEUR HOTEL
Séminaire OUTILS DE GESTION DE LA RESTAURATION		
CUISINE APPLIQUEE / CENTHOR	CENTHOR	CHEF CUISINE
CUISINE APPLIQUEE / INDIENNE / CENTHOR	CENTHOR	CHEF CUISINE
CUISINE APPLIQUEE / CHIINOISE	CENTHOR	CHEF CUISINE
BAR APPLIQUE	NICETO	CHEF ENTREPRISE
AGENCES DE VOYAGE ET TOUR OPERATORS		
LES AGENCES DE VOYAGE/TITRES DE TRANSPORTS, GARANTIES	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
STRUCTURES INTERNES ET TECHNIQUES DE GESTION	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
INCOMING RESEAUX AGENCES	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
AGENCES VIRTUELLES RELATIONS COMMERCIALES	PORCEL	MDC
OUTGOING-TABLEAUX DE BORD-PROMOTION	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
SYNDICALISME ET GROUPEMENTS PROFESSIONNELS (SKAL, CLUB, AMFORHT)	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE
GROUPEMENTS DE PROFESSIONNELS	CHATEL	DIRECTRICE AGENCE

METHODOLOGIE DE RECHERCHE & SÉMINAIRES		
SÉMINAIRES TRANSVERSAUX & FDT & FER	PORCEL	MDC
METHODOLOGIE MÉMOIRE MASTER	DUBRULE	MDC
Total Semestre 1		
Fondamentaux 3		
DROIT DES SOCIETES	MARIONNEAU	AVOCAT
GESTION DE TRESORERIE	GABLAIN	PRAG
Fondamentaux 4		
ANGLAIS DES AFFAIRES	KACHER	DIRECTEUR COMMERCIAL
LANGUE 2		
ALLEMAND	FLSH	MDC
ESPAGNOL	FLSH	MDC
TIC	PICARD	MDC
Produits, transports, loisirs		
VALORISATION DES PRODUITS DE L'OCEAN INDIEN		
GOUTS DU SUD OUEST DE L'OI - DEGUSTATION ŒNOLOGIE 1/2	RIGAUD	CHEF D'ENTREPRISE
GOUTS DU SUD OUEST DE L'OI - RHUMS ET SUCRE 2/2	PORCEL	MDC
GOUTS DU SUD OUEST - EPICES, SAVEURS ET SENTEURS	NICETO	CHEF ENTREPRISE
GOUTS DU SUD OUEST DE L'OI - DEGUSTATION - COCKTAILS	NICETO	CHEF ENTREPRISE
MARCHE DES TRANSPORTS		
GENERALITES - ENJEUX	JEAN PIERRE	PROFESSEUR
TRANSPORTS TERRESTRES	TAZEROUT	DIRECTEUR DE POLE
TRANSPORTS AERIENS (2h) + 1h aéroport	NOEL	DIRECTEUR AEROPORT
TRANSPORTS AERIENS (2h) + 1h aéroport	GRAULICH	DIRECTRICE COMMERCIALE

PORTS / CROISIERES	RAISON	DIRECTEUR PORT
MARKETING DE L'ANIMATION ET DES LOISIRS		
MARKETING DE L'ANIMATION ET DES LOISIRS SPORTIFS (grand raid)	CHICAUD	AVOCAT
PLONGEE	DOKI	CHEF D'ENTREPRISE
INCENTIVE	LE ROUZES	CHEF D'ENTREPRISE
Espaces et aménagements touristiques		
GEOECONOMIE DU TOURISME (mutualisé)		
GENERALITES	FLSH	MDC
OUTGOING	FLSH	MDC
OCEAN INDIEN	FLSH	MDC
AMENAGEMENT TOURISTIQUE		
TOURISME URBAIN (FETE MUSIQUES DANSES ET MARCHES)	GOYARD	RESPONSABLE COMMUNAL
TOURISME DE NATURE (epices...)	ROCKEL	GUIDE
LE TOURISME DURABLE DANS L'OI (SEYCHELLES MAURICE MADA)	FLSH	MDC
TOURISME EVENEMENTIEL ET CULTUREL (spectacles festival et metis)	GALABERT	CHEF D'ENTREPRISE
ROLES & COMPETENCES DES INSTITUTIONS ACTE DE CONSTRUIRE		
URBANISME - CODE MP - MOP	PIHOUEE	ARCHITECTE
	EA	ARCHITECTE
Recherche & Professionnalisation		
MÉTHODOLOGIE MÉMOIRE PARTIE RAPPORT A	JEAN PIERRE	PROFESSEUR
MÉTHODOLOGIE MÉMOIRE PARTIE B ANGLAIS	KACHER	DIRECTEUR COMMERCIAL
SÉMINAIRES ET PROJETS PROFESSIONNELS		
COLLOQUE TOURISME & MAITRISE OUVRAGE FDT	PORCEL	MDC
PROJET AUDIOVISUEL FER	RAVILY	REALISATEUR

En M2 les enseignements sont dispensés à 59 % par des enseignants de l'IAE et de l'Université (FLSH & DROIT) et à 41 % par des chargés d'enseignement vacataires issus du monde professionnel touristique de La Réunion, comme suit :

Management		
DEMARCHE DE CREATION D'ACTIVITE		
SIMULATION STRATEGIQUE INTERNATIONALE	BOYER	PROFESSEUR
GESTION DE PROJET	MARTINEZ	MDC
DECISIONS FINANCIERES ET CONTRÔLE DE GESTION		
FINANCEMENTS PROJETS (séminaire)	BONNERY	DIRECTEUR BANQUE
Banques - Défiscalisation - Contregaranties	SAURIER	DIRECTEUR BANQUE
	SCHLOGEL	DIRECTEUR STE FINANCIERE
CHOIX D'INVESTISSEMENTS	HOAREAU	DIRECTEUR BANQUE EN LIGNE
	PORCEL	MDC
CONTRÔLE DE GESTION	KNAUF	PRAG
Management touristique		
GESTION HOTELIERE		
GESTION D'HOTELS	PORCEL	MDC
RESTAURATION	NICETO	CHEF D'ENTREPRISE
GESTION D'EVENEMENT DE SPECTACLES ET LOISIRS SPORTIFS		
GEOGRAPHIE DU TOURISME ET DES LOISIRS Mutualisé	FLSH	MDC
GESTION DE SPECTACLES - MÉDIAS	HSUD	DIRECTEUR AGENCE EVENEMENTIEL
MARCHE SPORTIF ET GESTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE	Axel HOAREAU	DIRECTEUR MAISON DE LA MONTAGNE
GESTION D'EVENEMENTS	Frédéric MELON	GUIDE

TOURISME D'AVENTURE	Frédéric MELON	GUIDE
SPORTS VERT ET BLEU	Agnès LAVAUD	PRESIDENTE SYPRAL
STRATÉGIE - POLITIQUES TOURISME ET TRANSPORTS		
GESTION DES ESPACES	JEAN-PIERRE	PROFESSEUR
TENDANCE DU MARCHE	René BARRIEU	CONSULTANT
TRANSPORTS ET STATEGIES (DGAC, ESCALES...)	NOEL	DIRECTEUR AEROPORT
PRODUCTION TOURISTIQUE INCOMING	LE ROUZES	CHEF D'ENTREPRISE
AGRI & ECOTOURISME	LANG	DIRECTEUR HOTEL
INGENIERIE DU PRODUIT TOURISTIQUE EN ASIE / AUSTRALIE/ AFRIQUE ET INDE		
CHINE	LEE TIN	CONSULTANT
INDE	BOULAIN	PRAG
Langues et spécialisation		
ANGLAIS DES AFFAIRES	JENNAH	CHEF D'ENTREPRISE
LEXIQUE D'ACCUEIL EN LANGUE		
ALLEMAND	POJE	MDC
ESPAGNOL	CABEZAS-BOURGES	MDC
LEXIQUE D'ACCUEIL EN MALGACHE		
MALGACHE	Hajasoa PICARD	MDC
METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MÉMOIRE	DURAN	MDC
Total Semestre 1		
Management touristique		
PROCEDURES COLLECTIVES ET REPREUNARIAT	MARIONNEAU	AVOCAT
MARKETING DES SERVICES		

ENQUÊTES - QUALITE - NORMES	PORCEL A	DIRECTEUR HOTEL
MARKETING & GESTION	BARRIEU	CONSULTANT
PLAN DE COMMUNICATION	BARRIEU	CONSULTANT
QUALITE DES SERVICES - HACCP - PE	BLAGNAC	SECRETAIRE GENERALE UMIH
TOURISME ET HANDICAP - GREEN GLOBE	LANG	DIRECTEUR HOTEL
MONDE VIRTUEL, JEUX EN LIGNE	PUIGMAL	WEBMASTER
INGENIERIE DU PRODUIT TOURISTIQUE EN ASIE AUSTRALIE AFRIQUE ET INDE		
AFRIQUE	BOULAIN	PRAG
AUSTRALIE	BOULAIN	PRAG
Mémoire et intégration professionnelle		
MÉMOIRE		
MÉMOIRE / PROBLÉMATIQUE GESTION	PORCEL	MDC
MÉMOIRE / RECHERCHE ÉPISTÉMOLOGIE	JEAN-PIERRE	PROFESSEUR
SEMINAIRES ET PROJETS		
COLLOQUE TOURISME	PORCEL	MDC
FÊTE DU TOURISME - FESTIVAL AUDIOVISUEL	RAVILY	REALISATEUR

Les chargés d'enseignement vacataires, sont choisis pour leurs connaissances intrinsèques de l'unité d'enseignement dans laquelle ils interviennent, et aussi pour leur volonté délibérée d'intervenir dans le colloque annuel organisé par la filière tourisme de l'IAE.

Ainsi, le choix d'initier, dans les nouvelles maquettes, la problématique du mémoire dès le M1 vient conforter le mécanisme de jonction indispensable entre étudiant/entreprise/IAE, avec un avantage triple :

- Pour les étudiants qui potentialisent leur recrutement dans les entreprises où ils sont en stage, tout en améliorant le contenu de leur réflexion de mémoire,
- Pour les enseignants chercheurs de l'IAE qui peuvent plus facilement initier des sujets qui soient en adéquation avec les programmes de recherche de leur laboratoire
- Pour les professionnels, qui prennent conscience de l'utilité à opérer une vraie jonction entre leurs problématiques professionnelles et celles sur lesquelles travaille le CEMOI.

Le postulat de la répartition en heures plus importante en année 1, est de poser les bases théoriques professionnelles en M1 pour permettre à des étudiants issus de filières autre que celles du tourisme (L3 GAT, LPRO ACTOI ou THERE) de rattraper les manques de connaissances professionnelles qui pourraient leur faire défaut. Ceci favorise l'accès transversal au MAT 1 des filières généralistes de L 3.

Point 3. Les fonctions et les expertises des intervenants académiques et professionnels ne sont pas précisées, ce qui ne met pas en valeur les apports pour les étudiants :

Cf. les tableaux ci-dessus, les enseignants universitaires du MAT sont des maîtres de conférences et des professeurs en management (stratégie, RH, marketing, SI, comptabilité finances, tourisme).

Des professeurs invités d'universités extérieures (Québec, Poitiers, Perth) interviennent dans le cursus MAT.

L'encadrement pédagogique du master tourisme est étayé par une présence professionnelle très marquée de l'UMIH (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie - www.umih.fr) qui a présidée la mise en œuvre en 1999 des formations tourisme au sein de l'IAE de La Réunion, sous l'enseigne IUP Tourisme. Depuis, cette présence est aussi effective dans la direction des études, au sein du conseil de perfectionnement et dans l'association des étudiants en tourisme de l'IAE. Chaque année, les contenus pédagogiques font l'objet de mise à jour, pour coller aux réalités exprimées par les professionnels du secteur.

Par ailleurs, les étudiants du master tourisme ont la charge d'organiser, par maitrise d'ouvrage déléguée de la Région Réunion et du comité du tourisme de La Réunion, la Fête du tourisme (annuellement depuis 2009) et le Festival du Eclip (depuis 2011). Ces organisations qui font partie d'une UE du cursus des masters tourisme, sont encadrées par les RP et des professionnels issus du monde touristique, de l'évènementiel et de l'audiovisuel.

Par exemple, en avril 2014, 152 entreprises et organisations ont participé aux côtés des étudiants à ces manifestations. Outre les collectivités très impliquées dans ces projets, citons pour exemple quelques uns des partenaires : AIR AUSTRAL, la FRT et les offices de tourisme, le syndicat des boulangers, divers clubs et associations professionnelles, la chambre des métiers, l'institut réunionnais des métiers d'arts, l'AFPAR, les aéroports de Roland Garros et Pierrefonds, la BR, de nombreux hôtels et restaurants de l'île dont la plupart des groupes représentés sur l'île (LUX hôtels, PALM & spas, SERVAIR, ACCOR, EXEL...), de nombreuses mairies (dont Tampon, Saint Pierre, Saint Paul, Saint Denis, Petite Île, Etang Salé, Cilaos, Saint André...), les télévisions REUNION 1ère et Télé KREOL, etc...

Ces très fortes collaborations permettent aux étudiants d'instaurer des relations directes avec les dirigeants des entreprises et organisations du tourisme réunionnais.

Point 4. Concernant la formation en alternance, la validation des acquis professionnels n'est pas quantifiée, ni qualifiée :

Le master MAT est délivré en formation initiale. Sauf trois cas rares ces deux dernières années, où des étudiants en période ou contrat de professionnalisation ont pu suivre les cours, tous sont issus de L3 de gestion, d'économie, de droit et de lettres.

Point 5. La formation par et avec la recherche est insuffisamment développée :

Le CEMOI, associe divers professionnels à des recherches dans le tourisme, autour des spécialités de l'IAE dont le marketing et les ressources humaines.
Chaque année, depuis 2009, un colloque est organisé par les responsables pédagogiques du MAT, autour du thème central du tourisme, qui associe les différents acteurs professionnels et universitaires.
Le directeur du CEMOI, par ailleurs responsable pédagogique du MAT et le directeur de la recherche de l'IAE, favorisent des sujets de recherche en corrélation avec le tourisme.
Un rapprochement est en cours avec l'UQUAM et sa chaire Transat, pour s'inspirer dans la structuration de la chaire tourisme de l'IAE, des travaux canadiens qui ont conduit à la création de la chaire Transat.
Le rapprochement avec l'Institut Confucius décidé en cette année 2014, conduit à mener des travaux de recherche en commun avec des enseignants chercheurs et des professionnels chinois, sur le thème retenu pour 2015 de « La Réunion, terre de Chine ».
Le choix de commencer le mémoire de recherche des masters MAT en M1, permettra, tout en facilitant la présence du même étudiant en entreprise pendant 2 ans, de mieux solliciter encore, les professionnels dans un investissement autour des problématiques de recherche, auxquelles tout particulièrement en management, il est performant et utile de les associer.

Point 6. L'internationalisation du programme manque, ce qui est très étonnant, compte tenu de la spécialité Management des Activités Touristiques :

L'internationalisation du master MAT est une vraie préoccupation de l'équipe pédagogique, qui entretient depuis 2000, des relations étroites avec un réseau important d'entreprises en territoires essentiellement anglophones (Australie, Afrique du Sud, Grande Bretagne, Malte, Maurice, Seychelles, Singapour) et avec quelques entreprises en Espagne et Allemagne. Les étudiants de la licence GAT, qui alimente pour partie le master MAT, ont l'obligation d'un stage en territoire anglophone, ce qui a favorisé en 14 années, la création d'un réseau solide de plusieurs centaines d'entreprises.

Les étudiants de MAT ont la possibilité de faire deux stages longs de 4 et 5 mois en M1 et en M2. Des mobilités sont favorisées à l'international et en métropole qui recourent pour partie au réseau national de l'UMIH (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie) qui comprend plus de 80 000 adhérents et dont une des

branches, le GNC (Groupement National des Chaînes) offre des opportunités de stage à l'étranger.

Pour les 4 prochaines années, les thèmes des colloques tourisme de l'IAE sont orientés autour des origines multiples de La Réunion : Chine, Inde, Afrique, Madagascar, Comores, France.

Le thème du colloque d'avril 2015 « Réunion terre de Chine » permet un rapprochement de l'IAE et de l'Institut Confucius autour d'actions de promotion réciproques de leurs instituts, d'invitations de professeurs, et de participation au colloque tourisme de l'IAE.

Point 7. Les informations du dossier ne permettent pas d'évaluer la qualité du pilotage de la spécialité :

Le master MAT est encadré par deux responsables pédagogiques, un professeur des universités et un maître de conférences associé.
Ces derniers organisent le conseil de perfectionnement (CP) du MAT qui est composé du directeur de l'IAE, de plusieurs enseignants universitaires et professionnels du MAT, des délégués des classes M1 et M2 MAT, d'un représentant de la direction du tourisme de la Région, et de chefs d'entreprises touristiques qui prennent des étudiants en stage.

Les stages à réaliser dans les entreprises réunionnaises sont encadrés par un directeur des études (dirigeant d'entreprises dans le tourisme, vice président de l'UMIH Réunion), qui pilote la filière tourisme au sein de l'IAE, et un responsable des relations entreprises qui est chargé du suivi des étudiants en entreprise. Cet encadrement des étudiants par des professionnels, leur garantit une fois diplômés, une facilitation de leurs démarches de recherche d'emploi auprès des entreprises ou organisations de La réunion dans lesquelles ils ont déjà officié.

Une équipe administrative de deux personnes gère, notamment, les inscriptions des étudiants, les plannings des étudiants (affichés en ligne et sur tableaux), le suivi des conventions de stages, les plannings des enseignants et leurs contrats, la correspondance...

Chaque UE, lorsqu'elle fait appel à plusieurs intervenants est pilotée par un responsable d'UE qui coordonne avec les responsables pédagogiques, la mise à jour des fiches pédagogiques et leurs contenus qui sont validés en CP.

Le Président

UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

Pr Mohamed ROCHDI