



**HAL**  
open science

## Master Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs. 2016, Université d'Angers. hceres-02041431

**HAL Id: hceres-02041431**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041431>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Formations

## Rapport d'évaluation

### Master Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs

- Université d'Angers - UA

# HCERES

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

Formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

## Évaluation réalisée en 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Droit, économie et gestion (principal) ; Arts, lettres et langues

Établissement déposant : Université d'Angers - UA

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Créé en 2004, le master professionnel *Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs* est rattaché à l'UFR - unité de formation et de recherche - ESTHUA Tourisme et Culture (Études Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers). Le master relève du champ principal *Droit, économie et gestion* et du champ secondaire *Arts, lettres et langues*.

Il bénéficie de la politique de l'ESTHUA en matière de production scientifique sur le domaine touristique. En ce qui concerne les étudiants de toutes les spécialités, dans une optique d'initiation à la recherche, le master développe une formation à la recherche au travers de certains enseignements et ceux qui souhaitent entrer dans un projet doctoral se voient proposer un parcours recherche en deuxième année de master (M2), avec des enseignements dédiés.

Les trois spécialités et les 12 parcours, accueillant 576 étudiants en 2014-2015 (309 en première année (M1) et 267 en M2), ont pour objectif de former des cadres polyvalents en tourisme, hôtellerie et restauration. La professionnalisation s'appuie notamment sur les interventions des vacataires professionnels intervenant dans la formation et sur la présence de stages en première et seconde année de master (M1 et M2) d'une durée totale de 10 mois sur les deux ans.

En formation initiale, le master accorde une large place à l'international avec notamment de nombreux partenariats internationaux, la présence de deux parcours entièrement en anglais, l'accueil d'étudiants étrangers (de 25 % à 30 % des effectifs selon les années), deux langues vivantes enseignées, la venue de professeurs invités et la mobilité internationale des étudiants français. Trois spécialités regroupent 12 parcours de formation :

- *Management des organisations du tourisme : Management des entreprises et des institutions / Management des marchés émergents : Mondes russes et pays d'Europe centrale et orientale (PECO) / Management des marchés émergents : monde chinois / Management du tourisme et des loisirs sportifs / E et M-tourisme / Tourism and Hospitality Management.*

- *Développement touristique : Chef de projet et conseil en développement en tourisme et loisir / Développement durable du tourisme et des loisirs / Tourism management Education.*

- *Hôtellerie, restauration, évènementiel : Management de l'hôtellerie / Organisation des événements et rencontres d'affaires / Management d'un site de restauration.*

Les enseignements se font surtout en présentiel, avec une faible utilisation du numérique.

Le master est localisé à l'Université d'Angers, et à Saumur pour un parcours (Management du tourisme et des loisirs sportifs).

## Synthèse de l'évaluation

Les trois spécialités et les 12 parcours, avec des effectifs et performances très variables suivant les parcours, accueillent donc 576 étudiants en 2014-2015. Parcours et spécialités forment un ensemble centré sur l'objectif affiché de former des cadres polyvalents en tourisme, hôtellerie et restauration.

Le master a une forte dimension internationale, cette dimension de son développement étant consolidée par un positionnement clair auprès des partenaires universitaires et professionnels, ainsi qu'auprès des étudiants ; sa visibilité et son attractivité sont très fortes aux niveaux national et international.

Sa puissante logistique (85 vacataires professionnels, 25 enseignants-chercheurs et 24 autres enseignants) lui donne les moyens de mettre en œuvre des stratégies de développement lui permettant un développement au niveau national (en

s'adressant à des collectivités territoriales et des partenaires universitaires et professionnels de niveaux divers) et à l'international.

De nombreux partenariats, qui semblent pérennes, ont ainsi été établis sur le plan national et international. Au plan national, quatre niveaux de partenariats existent, les plus formalisés concernant l'hôtellerie et la restauration, les moins formalisés s'appliquant au tourisme. Des accords de partenariat ont été établis avec Sodexo, La Boucherie, Elior et le Groupe Accor, tandis que d'autres formes de collaboration impliquent le groupe Hyatt, Best Western, le groupe Oetker, le groupe Yannick Aleno et l'association internationale des villes francophones de congrès. D'autres partenaires professionnels et institutionnels sont intégrés dans le Conseil de l'UFR ESTHUA et dans son Conseil de Perfectionnement. L'UFR est également membre de conseils d'administration (Angers Loire Tourisme, SEM-Société d'économie mixte Saint Jean de Monts Activités, Angers Congrès Événements) et fait partie d'institutions (Organisation Mondiale du Tourisme, Atout-France).

La professionnalisation, très développée, s'appuie notamment sur les interventions des nombreux professionnels présents dans le master et sur les partenariats et collaborations professionnels.

La recherche occupe une place importante dans le master ; elle bénéficie de la volonté de l'ESTHUA de mettre cette dimension en avant aux niveaux régional et national et s'appuie sur de nombreux laboratoires de recherche.

Parmi des parcours très nombreux, certains semblent en fin de vie ou en perte de vitesse mais le pilotage de chaque parcours de formation n'apparaît pas comme une priorité pour les responsables du master, et la gouvernance des parcours, ainsi que du diplôme, n'intègre pas les étudiants. Un problème de coordination apparaît avec l'existence d'un seul responsable de spécialité (*Hôtellerie, restauration, événementiel*) sur les trois : ainsi, neuf parcours sur 12 ne sont pas « coiffés » par un responsable de spécialité.

L'insertion professionnelle, revendiquée comme un point fort du master, n'est pas suffisamment illustrée et étayée par des données quantitatives et qualitatives, notamment au niveau de chaque parcours, ceci alors que parmi les débouchés des étudiants, certains métiers, sous-qualifiés, n'apparaissent pas en phase avec un master qui vise à former des cadres du tourisme.

Les éléments de l'autoévaluation et des actions correctives mis en avant ne portent que sur des points accessoires de la formation et des données lacunaires caractérisent les maquettes d'enseignement par parcours, ainsi que l'évolution des effectifs des étudiants de la plupart des parcours.

Repenser les débouchés métiers serait nécessaire, en développant une réflexion avec les grands acteurs professionnels afin de pouvoir offrir des débouchés métiers en phase avec un master : des emplois de cadre sont attendus. Il faudrait pour cela construire un « tableau de bord » de l'insertion professionnelle de chaque parcours. Cela serait indispensable pour prendre des décisions sur le développement, voire la fermeture de certains parcours connaissant une baisse de compétitivité (si l'on s'en tient à une forte baisse des effectifs), mais ces informations sont rares dans le dossier : absentes pour une dizaine de parcours, alors qu'un parcours Conseil en développement territorial apparaît hors de la liste des parcours communiquée. Les effectifs de la spécialité *Management des organisations du tourisme* sont indiqués en forte baisse, tandis que plus aucun chiffre d'inscrits n'est enregistré depuis 2012-2013 pour les parcours *Management du tourisme et des loisirs (sportifs ?)* et *Conseil en développement territorial*.

Un conseil de perfectionnement existe au niveau de l'ESTHUA et de ses 3 000 étudiants. Une telle structure de pilotage, spécifique au diplôme, voire à chaque spécialité, devrait être instaurée, ceci devant notamment permettre de parvenir à une cohérence interne de la formation.

Un parcours concernant chaque fois des effectifs étudiants importants et devant justifier, dans un ensemble de 12 parcours, sa spécificité et sa pérennité comparativement aux autres, la question de son pilotage est posée, et cela concerne plus particulièrement les neuf parcours qui ne sont pas déjà « coiffés » par un responsable de spécialité. Cela concerne aussi le pilotage des doubles diplômes à l'étranger, point qui n'est pas abordé dans le dossier. Une structure de gouvernance, définie de façon formelle, et associant les étudiants devrait donc être généralisée au niveau des trois spécialités et créée au niveau de chaque parcours. La justification de chaque parcours de formation devrait être mieux argumentée et des données plus consistantes sur chacun devraient être collectées et faire l'objet d'une analyse approfondie. Il s'agirait donc de repenser l'offre de parcours afin d'être en phase avec les attentes des étudiants.

Les éléments de l'autoévaluation et des actions correctives devraient porter, à partir d'un diagnostic du développement de chaque parcours, sur l'évolution du contenu des enseignements, notamment dans le cas des parcours qui semblent avoir connu des évolutions négatives, en termes de forte baisse des effectifs d'étudiants, par exemple.

Plus particulièrement, le suivi des étudiants étrangers ne devrait pas être autant délaissé, car leur présence est un des effets d'une stratégie réussie de développement à l'international : un système d'observation devrait être créé, qui pourrait également intégrer un observatoire des parcours internationaux de l'ensemble des étudiants du master. Un double diplôme a été créé avec cinq partenaires : Hochschule Harz-Wernigerode (Allemagne), Ningbo (Chine), Odessa (Ukraine), Udayana (Bali, Indonésie), Torun (Pologne), mais on ne dispose pas d'informations sur les effectifs concernés, les parcours

et les modalités de délocalisation. Ces informations sont indispensables pour pouvoir apprécier la place des doubles diplômes dans ce master.

**Points forts :**

La forte dimension internationale et les partenariats professionnels et institutionnels sont les principaux points forts de ce master qui a pu les développer en s'appuyant sur une importante logistique. La recherche occupe une place importante dans la formation.

**Points faibles :**

Les effectifs élevés d'étudiants, en augmentation constante, et la forte logistique du master ne doivent pas masquer des problèmes de cohérence interne du master, notamment du fait des problèmes de pilotage des 12 parcours et donc du master dans son ensemble. Certains des parcours connaissent vraisemblablement des problèmes de manque de compétitivité qui obligent à envisager l'éventualité de leur fermeture.

**Recommandations :**

Au vu de l'envergure de ce master, un conseil de perfectionnement spécifique au diplôme (voire à chacune des trois spécialités) devrait être créé afin de mettre en œuvre un pilotage stratégique du master dans son ensemble et de chacun des parcours. L'absence de telles structures de pilotage ne permet pas de repenser l'offre de parcours du master, et donc de rester en phase avec les attentes des étudiants visant des emplois de cadre. L'insertion professionnelle, n'est pas suffisamment étayée par des données quantitatives et qualitatives : parmi les débouchés des étudiants, certains métiers, sous-qualifiés, n'apparaissent pas en phase avec un master. Cela rend indispensables des enquêtes sur les emplois réellement occupés par les diplômés de chaque parcours, en France et à l'étranger (notamment dans le cas des cinq doubles diplômes). Le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants étrangers devrait être inhérent à un master ayant une telle dimension internationale.

## Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>Les trois spécialités et les 12 parcours forment, malgré leur nombre, un ensemble cohérent centré sur l'objectif clairement affiché de former des cadres polyvalents en tourisme, hôtellerie et restauration, les compétences génériques et spécifiques (par spécialité) étant bien différenciées.</p> <p>Les unités d'enseignement (UE) de M1 et de M2 sont présentées de façon synthétique et claire pour chaque parcours et semblent bien correspondre aux objectifs généraux du master. Mais les tableaux récapitulatifs relatifs à l'équipe pédagogique auraient dû faire l'objet d'une synthèse donnant du sens à une petite soixantaine de pages de données brutes.</p> <p>La lecture des maquettes recensant les UE est rendue difficile car les parcours ne sont pas classés par spécialité, les noms de parcours sont parfois différents de ceux recensés en « identification de mention » (par exemple, le parcours Hôtellerie, évènementiel et restauration n'apparaît pas sous ce libellé exact dans toutes les parties du dossier), et pour finir il manque un parcours dans le tableau Tourism Management Education.</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le master Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs s'inscrit dans la composante universitaire ESTHUA, centre de formation dédié au tourisme accueillant le plus grand nombre d'étudiants en France : environ 3 000. Néanmoins, le dossier ne présente pas avec précision les formations concurrentes (sur une partie de l'offre des 12 parcours de ce master) dans la région et nationalement, et leurs positionnements distinctifs.</p> <p>Le master réunit des spécificités, liées à sa très grande « envergure » qui en font une formation unique en France en son domaine, avec une équipe pédagogique de 135 personnes et 576 étudiants de M1 et de M2. Il pèse donc fortement sur l'environnement des autres formations universitaires en tourisme, sans être fragilisé au niveau d'un recrutement massif d'étudiants</p>

	<p>indispensable à son fonctionnement : ce recrutement est jugé « constant et suffisant pour assurer le plein fonctionnement ».</p> <p>Des partenariats professionnels ont été formalisés avec quatre grands groupes, des collaborations existent avec cinq groupes et regroupement. Mais la nature de ces accords n'est pas précisée. La formation a également développé de nombreuses collaborations avec des établissements de formation en France et à l'étranger.</p> <p>Le master est une formation universitaire de référence en son domaine aussi bien pour les autres universités concernées que pour ses partenaires professionnels.</p>
<p>Équipe pédagogique</p>	<p>L'équipe pédagogique, regroupe des enseignants du secondaire, des enseignants-chercheurs et des professionnels mais aucun tableau synthétique consolidé n'est fourni (si ce n'est un listing de tous les enseignants) pour apprécier la part de ces trois profils par parcours.</p> <p>Les 85 vacataires professionnels ont des interventions occupant pour beaucoup un volume horaire significatif : 12 heures et plus pour 72 % d'entre eux. Mais le tableau recense les vacataires sans indiquer s'ils sont des professionnels et leurs fonctions et leur entreprise d'origine. On ne peut dès lors pas savoir si les professionnels interviennent dans les cœurs de métier des parcours.</p> <p>L'équipe pédagogique universitaire est également nombreuse : 24 enseignants-chercheurs (5 Professeurs et 19 Maîtres de Conférences) et 25 autres enseignants, 40 % intervenant pour 50 heures et plus dans la formation.</p> <p>L'équipe pédagogique est essentiellement impliquée dans le pilotage de la formation à l'occasion des jurys.</p> <p>Une présentation des fonctions et organismes des vacataires professionnels serait un éclairage utile à l'ensemble du dossier.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>Les effectifs de 2014-2015 (576 étudiants de M1 et de M2) se situent à un niveau élevé, avec une croissance forte sur cinq ans (+ 19,25 %) ; une tendance qui devrait se renforcer, avec une progression de + 13,6 % entre 2013-2014 et 2014-2015 des étudiants de M1 (dernier chiffre communiqué). L'attractivité globale de la formation est donc forte.</p> <p>Une analyse détaillée laisse entrevoir une situation préoccupante sur certains parcours. Ainsi, le parcours Management du Tourisme et des Loisirs ne recense aucun effectif depuis 2012. Il en est de même pour d'autres parcours comme Conseil en Développement Territorial. Ils ne sont pas déclarés comme étant fermés : on peut alors envisager que des données récentes n'aient pas été reportées dans le dossier. Certains parcours sont en perte de vitesse comme Management des Organisations du Tourisme, de l'Hôtellerie, de la Restauration et des Loisirs qui passe de 166 à 99 étudiants en trois ans (- 40 %).</p> <p>La nature des postes occupés interpelle. Alors que la formation vise à former des cadres, beaucoup ne le sont pas : on recense des débouchés en tant que conseiller de voyage, réceptionniste, serveuse, hôtesse d'accueil, d'où des salaires médians bas à l'issue du master (1 500 euros). Sans être quantifiés, ces métiers, peu qualifiés pour des diplômés en master, apparaissent dans les débouchés, dans les résultats de l'enquête sur le devenir à six mois selon les parcours, pour la promotion 2013.</p> <p>Au sein d'un master très attractif, où une concurrence très vive s'exerce entre des parcours pouvant se développer au détriment du dépérissement de certains, il n'est pas possible d'effectuer un diagnostic précis ici.</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>Le diplôme s'insère dans une composante ESTHUA dynamique en termes de production scientifique sur le domaine touristique. L'ESTHUA valorise notamment les publications des enseignants-chercheurs, dont ceux du master, lesquels sont rattachés à deux laboratoires de recherche de l'Université d'Angers pour lesquels le tourisme est un axe de recherche : le laboratoire d'économie et management Groupe de Recherche ANgevin en Économie et Management (GRANEM) et le Laboratoire de sciences humaines Espaces et Sociétés (ESO).</p>
------------------------------	---

	<p>L'ESTHUA s'est aussi fixé comme objectif de fédérer la recherche « tourisme » dans le Grand Ouest en agrégeant des enseignants-chercheurs isolés.</p> <p>En ce qui concerne les étudiants, dans une optique d'initiation à la recherche, le master développe une formation à la recherche au travers de certains enseignements (collecte de données, définition d'une problématique, etc.) et du mémoire de fin d'études réalisé sur les deux années de master. Les étudiants souhaitant entrer dans un projet doctoral se voient proposer un parcours recherche en M2, avec des enseignements dédiés.</p> <p>La dimension recherche, qui bénéficie de la politique de l'ESTHUA en ce domaine, est très présente dans le master.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La place de la professionnalisation est importante dans la formation via la présence de stages en M1 et M2 (au total 10 mois sur les deux ans), un forum métier organisé à chaque fin de semestre, un bilan d'expérience de l'étudiant réalisé chaque fin d'année, ainsi qu'un enseignement dédié à la définition de son « Projet Personnel Professionnel » qui sert de cadre à sa professionnalisation</p> <p>La professionnalisation, au centre de la formation, peut même en constituer un des prérequis : les étudiants sans expérience professionnelle ou de stage doivent acquérir une telle expérience au cours de l'été précédant leur entrée en M1.</p> <p>Il est également noté que les professionnels interviennent dans la formation (20 % des enseignements en M1 contre 30 % en M2), sans avoir suffisamment d'éléments pour savoir si ces professionnels interviennent dans le cœur de métier de chaque parcours.</p> <p>La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est lisible mais partielle : elle ne s'applique globalement qu'à la spécialité Management des organisations du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs ainsi qu'à un parcours de la spécialité Développement touristique.</p> <p>La professionnalisation est ici une priorité et semble menée efficacement.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Les 10 mois de stages représentent une pièce maîtresse de la formation : quatre mois en M1 et six mois en M2. Le stage débouche en M1 sur la réalisation d'un rapport de stage et un mémoire en M2.</p> <p>Trois modalités d'évaluation des stages existent : le stage, noté par le maître de stage, en entreprise ; le rapport de stage noté par l'enseignant référent pédagogique ; et une « situation de stage » présentée oralement en groupe par l'étudiant. Les modalités d'évaluation sont précises et exposées de façon structurée dans le dossier de présentation du master.</p> <p>Un dispositif d'aide pour trouver des stages est réalisé lors de l'enseignement « 3PE » (Projet personnel et professionnel de l'étudiant).</p> <p>A l'occasion de l'arbitrage qui a dû être décidé entre temps de travail personnel des étudiants et temps de stage, c'est ce dernier qui a été privilégié, les responsables du master reconnaissant que le travail personnel est rendu difficile du fait de la durée globale des stages. Les questions de leur incidence sur la réussite et des mesures correctives sont donc posées, des solutions existant probablement de même qu'elles existent quand un master est en apprentissage. Ainsi, il est possible d'intégrer la contrainte pour l'étudiant de son éloignement du centre de formation lors d'un stage long, avec une utilisation adaptée des plateformes numériques, et de mieux faire correspondre sujet de mémoire et lieu de stage.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>La place de l'international est importante dans ce diplôme via les partenariats internationaux, la présence de deux parcours entièrement en anglais, l'accueil d'étudiants étrangers (de 25 % à 30 % des effectifs selon les années), deux langues vivantes enseignées, la venue de professeurs invités, la semaine internationale et la mobilité internationale des étudiants français via les séjours d'études (environ 10 % des étudiants) ou des stages à l'étranger.</p> <p>Dans les parcours en français, il n'est pas indiqué si certains enseignements sont prodigués en langue anglaise.</p> <p>Les partenariats universitaires internationaux sont très nombreux et</p>



	<p>formalisés : cinq doubles diplômes et une vingtaine d'autres partenariats (Russie / PECO, Chine et monde chinois, Ile Maurice, Amérique du Nord). Ils consolident la pérennité du développement international, qui fait l'objet d'une véritable stratégie, laquelle s'appuie sur une quinzaine de responsables qui, à l'intérieur du master, intègrent cette dimension dans leurs activités.</p> <p>La logistique et les effectifs du master sont des éléments qui lui ont permis d'acquérir une bonne visibilité internationale, tant auprès de ses partenaires actuels (25 partenariats internationaux de diverses natures) qu'auprès des étudiants candidats (25 % à 30 % d'étudiants étrangers admis chaque année).</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Les modalités d'admission à l'entrée du M1 ne sont pas indiquées, néanmoins la fiche ADD (Annexe Descriptive au Diplôme) indique que l'entrée en M2 est conditionnée par l'examen du dossier de candidature et d'entretiens. Un test de langue est appliqué, mais sans spécifier toutefois s'il participe à une quelconque sélectivité des candidats.</p> <p>Les taux de réussite sont très variables en M2 : entre 79 % et 96 % selon les parcours, sur deux ans et dans les enquêtes SISE (Système d'information sur le suivi de l'étudiant), qui apportent des précisions au niveau de certaines spécialités, de 58 % à 87 % pour les spécialités citées, donc parfois à un niveau plus bas que la moyenne d'un parcours.</p> <p>L'abandon des étudiants semble être une cause importante d'échec, même si des chiffres plus détaillés sont nécessaires pour comprendre avec minutie les taux de réussite recensés. Des systèmes d'orientation sont mis en place via un enseignement « Projet Personnel Professionnel de l'Étudiant ». Les passerelles s'appliquent essentiellement à l'issue du M1, en réorientant vers un autre parcours en M2, voire vers un autre master, le master CAP (Culture, Arts et Patrimoine) de l'UFR ITBS (Ingénierie du tourisme, des bâtiments et des services).</p> <p>Certains taux de réussite sont faibles, ce qui amène à poser la question du pilotage des parcours en question.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>De façon générale, peu d'éléments sont donnés sur les modalités d'enseignement, sinon pour noter que les stages longs rendent difficile le travail personnel des étudiants et que certains parcours commenceraient à accueillir des étudiants en contrat de professionnalisation : mais seul le parcours Tourisme, Loisirs et Développement est cité pour la mise en œuvre de tels contrats depuis 2013.</p> <p>La place du numérique est limitée sauf dans le parcours E et M-tourisme. Une plateforme Moodle est cependant disponible, permettant aux enseignants d'y charger leurs cours et leurs ressources complémentaires. Elle donne aussi accès à un enseignement à distance qui semble devoir être plus utilisé pour des cours de remise à niveau.</p> <p>Les modalités ne sont pas exposées de façon suffisamment claire. Rien n'informe sur l'utilisation du numérique, au bénéfice par exemple des étudiants étrangers et des étudiants en stage long.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation des étudiants est conçue de façon complète, cohérente et méthodique, elle est clairement décrite en précisant les modalités d'évaluation des unités d'enseignement, leur capitalisation et leur compensation.</p> <p>L'évaluation des étudiants au moyen des contrôles continus et terminaux dans le contexte d'un master fonctionnant avec des équipes pédagogiques si nombreuses et si diverses semble confrontée à un problème non résolu, celui de l'harmonisation du système de notation.</p> <p>Les jurys sont composés de chaque responsable de parcours et d'un référent par spécialité. Néanmoins, il est indiqué qu'une seule des trois spécialités Hôtellerie, Restauration, Évènementiel possède un responsable. On ignore ce qu'il en est pour les spécialités Management des organisations du tourisme (six parcours) et Développement touristique (trois parcours).</p> <p>Il semble utile d'améliorer le pilotage des évaluations.</p>

<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Les compétences transversales à l'ensemble des parcours ainsi que les compétences spécifiques à chacune des trois spécialités sont explicitées, mais sans que soit présenté le détail des compétences attendues par parcours.</p> <p>Le suivi de l'acquisition des compétences est réalisé de façon individualisée mais également dans un contexte collectif (travaux dirigés, projets de groupes, programme « 3PE »).</p> <p>Des bilans d'expérience sont établis annuellement, permettant certainement d'attester de la montée en compétence. Une progressivité et une montée en compétence sont également pensées sur les deux années de master.</p> <p>L'annexe descriptive au diplôme a bien été fournie, mais ce n'est pas le cas de la fiche d'évaluation des compétences. Il manque donc cette information sur les critères de suivi de l'acquisition des compétences, de même que sur l'autoévaluation des étudiants au moyen d'un bilan de compétences.</p> <p>Au vu des effectifs du master, et de la lourdeur des accompagnements et suivis d'étudiants qui en découlent, on voit bien l'intérêt du développement de cette autoévaluation.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Le suivi des diplômés est assuré par les enquêtes à 6 et 30 mois, avec des taux de réponse assez faibles, parfois inférieurs à 50 % pour certaines cohortes, ce qui rend difficile l'extrapolation des résultats.</p> <p>Les indicateurs sont très globaux, ne différenciant pas systématiquement les insertions professionnelles selon les parcours. Ainsi, six fiches de parcours sont fournies, sur 12 parcours, et seules trois d'entre elles donnent des informations sur l'insertion professionnelle, laissant de plus hors des enquêtes les 25 % à 30 % d'étudiants étrangers.</p> <p>A nouveau, cela limite la portée de l'analyse.</p> <p>Globalement, ce manque d'informations devrait être compensé par des données plus qualitatives, sur les taux d'insertion et l'adéquation formation/emploi, lesquels sont des arguments mis en avant par les responsables du master.</p> <p>Les informations sur l'insertion professionnelle sont insuffisantes, alors que le pilotage des nombreux parcours les rend indispensables.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le pilotage de ce master est obligatoirement lourd et complexe. La prise en compte de 576 étudiants de M1 et M2, de 85 vacataires professionnels et d'une équipe pédagogique universitaire d'une cinquantaine d'enseignants donne lieu à trois niveaux de pilotage : Conseil de perfectionnement de l'UFR ESTHUA, équipe de direction du master, équipe pédagogique du master.</p> <p>Au niveau de chaque parcours aucun conseil de perfectionnement n'est établi, qui permettrait d'impliquer les étudiants ; seuls sont cités les jurys de fin de semestre. Une concertation permanente a lieu entre le responsable de formation (ou si nécessaire du master) et un étudiant référent de chaque parcours élu par les autres étudiants.</p> <p>Des réunions spécifiques d'autoévaluation sont mentionnées, mais sans préciser si chacun des 12 parcours en fait l'objet.</p> <p>La formation semble être évaluée par les étudiants mais la fiche d'évaluation n'a pas été jointe au dossier. Par ailleurs, on ne sait pas si les étudiants sont en mesure d'évaluer chacun des enseignements reçus. Les seuls axes d'amélioration et mesures correctives mentionnées, issues d'une autoévaluation, portent sur la gestion des examens.</p> <p>Une autoévaluation de chaque parcours semble une nécessité car certains ont l'importance d'une mention de master dans d'autres universités.</p>

# Observations de l'établissement

## Evaluation des formations

### Observations de l'Université d'Angers

#### Identification de la formation

<b>Champ de formation</b>	Droit, économie et gestion
<b>Type (Licence, LP, Master)</b>	Master
<b>Intitulé du diplôme</b>	Management et développement du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs
<b>Responsable de la formation</b>	Philippe DUHAMEL

#### Synthèse de l'évaluation

Introduction de la synthèse de l'évaluation	
Observations	<p>Il convient de rappeler qu'il y a trois parcours puis des options par parcours ce qui fait au total 12 options. Ce choix nous semble pertinent relativement à l'effectif du master. Les effectifs plus réduits correspondent à des options pointues (monde russe ou monde chinois).</p> <p>Ainsi, il y a une mutualisation importante au sein du parcours Entreprises et Institutions qui inclut l'option Marchés émergents laquelle se décline en Monde Russe et Monde Chinois. De même au sein du parcours Développement touristique il y a deux options : développement local et développement durable.</p> <p>De fait la lisibilité de la structure pose problème, cela tient d'une part à la volonté d'adaptation à l'évolution du secteur professionnel fortement impacté par l'infusion des technologies numériques. D'autre part l'intégration du Magistère de tourisme en cours de contrat dans le Master a contribué également à brouiller l'organisation.</p> <p>Une attention soutenue sera donc apportée pour le prochain contrat afin d'élaborer une structure plus claire.</p>

Points faibles	
Observations	<p>La structuration du master comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un responsable du master</li> <li>- un responsable par spécialité</li> <li>- un responsable par parcours</li> </ul> <p>L'équipe pédagogique, composée du responsable du master, des responsables de spécialité et des responsables de parcours, se réunit a minima 3 fois par semestre. La prise de décisions lors de ces réunions de travail s'effectue d'une manière collégiale. L'équipe pédagogique correspond régulièrement par courrier électronique.</p> <p>Ces différents responsables sont autant d'interlocuteurs pour les étudiants pour répondre à leurs questions et à les conseiller dans leurs projets professionnels. Les informations ainsi récoltées auprès des différents interlocuteurs pédagogiques leur permet d'aguerrir leur réflexion et leur choix.</p> <p>Il y a effectivement quelques problèmes de sous-effectif mais ils apparaissent au niveau d'options («monde russe» notamment est une option du parcours «entreprises et</p>

institutions» et p  tit du climat international) et lorsqu'il s'agit d'un parcours («e-tourisme») le faible effectif s'explique par sa création récente (rentrée 2014) qui se justifie par l'évolution du secteur.

## Analyse

### Adéquation du cursus avec les objectifs de la formation

Observations	L'intégration du magistère comme parcours HER, en cours de contrat, pourrait éventuellement expliquer la complexité de la lecture des maquettes. Par ailleurs, cela tient à une structuration du système touristique, HER est plutôt orienté B to B alors que le secteur tour operators et agences de voyages est plutôt axé B to C. Cela ne remet pas en cause notre lisibilité vis à vis des étudiants et des professionnels car les étudiants comme les entreprises s'y retrouvent. Les étudiants sont toujours aussi nombreux à candidater, ils effectuent un stage dans leur domaine lié à leur niveau d'étude.
--------------	---

### Environnement de la formation

Observations	<p>L'environnement concurrentiel de la formation se caractérise par un grand éclatement souligné par les différents rapports qui ont été produits sur le sujet. L'ESTHUA se présente comme le pôle le plus structuré et le plus important dans le champ en France, d'autres lieux de formations présentent des formations cohérentes et dynamiques (IREST Paris 1, ISTHIA Toulouse, Nice, Marne la Vallée....). Nous travaillons en réseau avec eux (Astres).</p> <p><u>Partenariats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sodexo : Accord cadre signé depuis 2011 entre l'Université d'Angers et le groupe Sodexo, avec engagement de recruter et former des étudiants chinois pendant les deux années de Master et de Magistère de l'Esth��a Tourisme et Culture, dans le parcours Management d'un site de restauration. Les étudiants validant leur Master et Magistère s'engagent alors à travailler pendant au moins trois ans pour le groupe Sodexo, dans une perspective de devenir rapidement manager, puis directeur de site de restauration.</li> <li>- ACCOR : convention de partenariat pour développer des projets communs</li> <li>- La Boucherie (chaîne de restauration), Elior, Monument Café (chaîne de restauration) et plus récemment Flunch : les échanges consistent à permettre la conclusion de contrats de stage et de contrats d'embauche pour les étudiants de l'Esth��a Tourisme et Culture du parcours Management d'un site de restauration.</li> <li>- Hilton Paris Opera : engagement à diffuser en priorité les offres de stages.</li> <li>- AIVFC (Association internationale des villes francophones de congrès) : ce partenariat donne lieu à des études menées, en 2015 et 2016, par les étudiants auprès des 54 villes membres, études copilot��es par des dirigeants de structures de ces villes (Grenoble, Marseille par exemple) et par la responsable du parcours ��v��nementiel.</li> <li>- Angers Expo Congrès : les cadres de cette structure regroupant le Centre des Congrès et le Parc des Expositions interviennent directement auprès des étudiants sous la forme de cours. Proposent et encadrent également des stages. Et sont impliqués aussi dans le cadre d'un programme de recherche en lien avec la responsable du parcours</li> <li>- Bureau des Congrès de Séville (Espagne) : ��laboration d'un ��ducteur à destination des étudiants de Master ; stages de plusieurs étudiants du parcours ��v��nementiel au sein du Bureau des congrès ; mémoire de recherche en cours.</li> </ul> <p>Plus de 40 entreprises participent chaque année au Forum des Métiers qui permet aux étudiants de rencontrer des professionnels et de trouver des stages : Abbaye de Fontevraud, Accor, American Express Meetings, Anjou Tourisme, Appart'City, Au gré du vent, Blues sur Seine, Camp'atlantique, Camping Kawan Village l'Isle Verte, Caves louis de grenelle, Château de Brissac, Château de chambiers, Château de Montreuil-Bellay, Domaine de l'Enchantoir, Domaine de Saint Jean, Exiry's, FLUNCH , France Intense, GL Events Services, Groupe Barrière, Hôtels et Patrimoine, Huttopia, HYATT, Kuoni, Le Meurice Hôtel Plaza Athénée, Le Domaine de l'Oiseli��re, Le nombril du monde, Le Voyage �� Nantes, LEO, Les Hôtels Emeraude, Les Vignes de la Chapelle, Loire &amp; Sens, Monument Café, Nacara, Office de Tourisme Loire Layon, Overcome, Séjours &amp; Affaires Apparth��tel, Starwood Hôtels , Terra botanica, Travelfactory, Vagues oceanes, Voyage In , WESTOTEL, Yuzu / Groupe Yannick All��no</p>
--------------	--

### Equipe pédagogique

Observations	<p>L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants, de 10 professeurs associés ayant une activité principale en lien avec les formations de l'UFR et plus de 40 vacataires (Bethery de La Brosse Arnould-DRH Puy du Fou, Boron Laurent-Comité du Tourisme de l'Anjou, Bouchereau Olivier-Angers Loire Tourisme, Broix Philippe-Agence Régionale des Pays de la Loire, Bruc Mathieu-Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne, Charbonneau David-Comité du Tourisme d'Anjou, Clastres Geneviève-auteur, Dieleman Michel-Président AFTM, Dixte Matthieu-iAdvize, Dourneau Sylvain-CCI, Druhen Xavier-SEML Saint-Jean Activités, Duarte Michel Comité départemental du tourisme de la Seine-Saint-Denis-, Fioretto Anne-Sophie-PACTE 3F SÀRL, Hinsinger Marianne-EVEA Tourisme, Houste François-WAX Interactive , Koltushkin Olga-MOTIF CREATIF, Lusseau-Rossi Cécile-Agence régionale-Pays de la Loire Territoires d'Innovation, Mary Héloïse-EVEA TOURISME, Muntrez Lionel-CPIE TOURAINE VAL DE LOIRE, Ouedraogo Christophe-OPH AULNAY, Pankova-Thomas Svetlana-Expert Judiciaire, Piou Estelle-AUGEA, Sait SoryaLes-Restaurants du Coeur , Simon Jean-François-UCRIF-ETHIC ETAPES, Tessier Fabrice-ACCOR, Turpeau Anne-Sophie-Conseil en marketing, Verschueren Stéphanie-CCI, Yung Thomas-Conseil...).</p> <p>Les professionnels qui interviennent dans les formations sont choisis au regard de leur cœur de métier et leurs interventions est systématiquement précisées en concertation avec le responsable de parcours.</p> <p>La rubrique « conférence professionnelle thématisée » est un complément d'enseignements proposés aux étudiants sur des thématiques, généralement très pointues, favorisant des éclairages nouveaux ou des approches originales d'une question.</p>
--------------	--

### Effectif et résultats

Observations	<p>Pour ce qui concerne l'adéquation entre le niveau de diplôme de master et certains métiers, il s'agit là de constats réels, mais qui sont liés au caractéristiques mêmes du secteur du tourisme de l'hôtellerie, de la restauration et de l'événementiel. Dans ces secteurs d'activité pour le moins, les premières missions, même pour des recrutements à bac+5, sont très rarement synonymes de management. Les missions des premiers mois du recruté sont souvent des missions opérationnelles afin de s'assurer d'une part, de la polyvalence du recruté, et d'autre part, de la légitimité de ce dernier auprès des équipes lorsque lui sera confié des missions de management.</p> <p>Toutefois, les perspectives d'évolutions de carrière de nos étudiants, notamment à l'international, sont très élevées. Les 10 mois minimum de stage obligatoire pendant la formation des masters ne font que renforcer le potentiel de nos étudiants à accéder rapidement à des fonctions à responsabilité.</p>
--------------	--

### Place de la professionnalisation

Observations	<p>La fiche RNCP est en cours de modification dans le cadre de la démarche par compétence initiée avec les responsables de formation et un ingénieur conseil en formation.</p>
--------------	--

### Place des projets et stages

Observations	<p>Une réflexion est engagée sur le programme de travail de l'étudiant. Cette question sera abordée lors de l'assemblée plénière de l'UFR le 9 juin 2016 pour une mise en œuvre dès la rentrée 2016.</p> <p>L'articulation entre terrain du mémoire et lieu de stage est systématiquement abordé avec les étudiants afin de leur montrer le gain qu'il pourrait en tirer. C'est pourquoi le terrain est souvent choisi, définitivement, à la fin du master 1 voire au tout début du master 2, au moment où la recherche de stage s'effectue. Conscient aussi de la difficulté de mener de front travail personnel du mémoire et stages longs, les étudiants peuvent débiter un peu plus tardivement leur stage afin de prendre un peu de temps pour le mémoire ou se présenter en seconde session s'ils font le choix inverse (pour le master 2 surtout). Dans tous les cas, les stages ne mettent jamais en péril la réussite de l'étudiant dans l'obtention du master. On note seulement quelques rares réinscriptions en M2 du fait d'un mémoire non soutenu.</p>
--------------	--

## Place de l'international

Observations Des conférences en langue étrangères sont assurées par des professeurs invités.

## Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Observations Les étudiants sont admis en master suite à deux étapes : 1- un dépôt de dossier où comptent les notes obtenus pendant la Licence et leurs dynamiques sur les trois années et une lettre de motivation où est attendu une première formulation d'un projet professionnel. Si le candidat donne satisfaction, il est reçu en entretien individuel pendant 10 à 15 minutes. Cela permet d'échanger, de comprendre les objectifs et de saisir, même rapidement, la personnalité du candidat.

Les taux de réussite sont dépendants des volumes d'étudiants concernés.

## Suivi des diplômés

Observations Le suivi des diplômés est rendu difficile parce que les étudiants ne prennent pas le temps de répondre aux enquêtes en dépit des relances, de la mobilisation des responsables de parcours. Pourtant, l'information est connue de manière informelle par les contacts maintenus entre certains étudiants et leurs responsables d'année.

De ce point de vue, les étudiants n'ont pas encore compris l'importance de cette information pour les futures générations d'étudiants alors qu'eux-mêmes avaient mobilisés les chiffres fournis par les anciens pour venir à l'ESTHUA.

Depuis trois ans, chaque étudiant est sensibilisé à cette question au moment de sa soutenance. Car une fois terminée, nous lui remettons une fiche d'information sur les enquêtes de « suivi des diplômés » et chaque enseignant-encadrant prend le temps de lui expliquer.

Christian ROBLEDO

Président de l'Université d'ANGERS

