HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Master Stratégie du développement culturel

Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,[1]

Michel Cosnard, président

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

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

Évaluation réalisée en 2016-2017

Sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Culture, sciences sociales et humanités

Établissement déposant : Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

L'objectif de la mention de master *Stratégie du développement culturel* (SDC) est de former aux métiers de conduite de projets culturels et de la conception de la communication et des médiations, direction d'équipes de médiateurs, gestion et direction de service, d'équipements, d'actions ou de manifestations dans le secteur de la culture, des festivals, du cinéma, du patrimoine, du tourisme. Ce master est ouvert en formation initiale et en formation continue. Il peut être suivi en alternance en deuxième année de master (M2).

La formation s'appuie sur deux spécialités dès la première année de master (M1) *: Médiations de la culture et des patrimoines* (MCP) et *Publics de la culture et communication* (PCC). Un parcours de master de directeur technique de structures du spectacle vivant, intégré à la spécialité PPC, est construit en co-diplomation avec l'Institut Supérieur des Techniques du Spectacle (ISTS Avignon).

Cette formation, bénéficiant de son ancienneté (de près de 30 ans puisqu'ouverte en 1989, avec une existence sous différents vocables), s'appuie sur des partenariats professionnels sur le territoire labellisée French Tech Culture (Avignon – Nîmes – Arles) et sur plusieurs dizaines de partenariats locaux, nationaux et internationaux avec des établissements culturels, événementiels et institutionnels.

Ce master est adossé à l'équipe *Culture et Communication* du centre Norbert Elias (Unité mixte de recherche - UMR 8562).

Analyse

Objectifs
La formation expose clairement les compétences professionnelles concernées par ce master et le type d'emploi visé à l'issue de la formation. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) détaille de manière approfondie les métiers correspondant à chacun des parcours, les compétences requises, l'adéquation entre les unités d'enseignement (UE) et ces compétences. Les premières compétences renvoient à l'expertise analytique dans la communication (équipements, actions, dispositifs et événementiels) sur la base d'une formation des étudiants à la conception et réalisation d'enquêtes, ainsi qu'au recueil et traitement des données documentaires. Les deuxièmes compétences confèrent une dimension métier forte dans le domaine de la culture à partir d'une compréhension des mutations, enjeux et dynamique que connaît la culture. Ces deux types de compétences, scientifiques et professionnelles, se situent à un haut niveau réflexif sur lequel se placent à la fois les enseignants-chercheurs et les praticiens. Le master SDC vise grâce à cette richesse scientifique et ses réseaux constitués dans le temps à permettre aux étudiants de se positionner sur des métiers où la dimension réflexive et analytique est réellement présente.

Les métiers sont en adéquation avec l'intitulé du master. D'après la dernière enquête réalisée par le service d'insertion professionnelle de l'établissement auprès des diplômés, 87,1 % estiment que leur domaine d'emploi est en lien avec leur formation et 83,9 % estiment avoir un niveau d'emploi en lien avec leur formation.

L'ensemble des éléments clefs du dossier (réseaux de partenaires, professionnalisation, adossement recherche, insertion professionnelle, etc.) atteste de l'effectivité de la poursuite de ces objectifs depuis l'ouverture de ce master, en 1989.

Organisation

L'organisation du master SDC de l'Unité de formation et de recherche Sciences humaines et sociales (UFR SHS) d'Avignon s'appuie sur deux spécialités : *Médiations de la culture et des patrimoines* (MCP) et *Publics de la culture et communication* (PCC). Elles reposent toutes les deux sur quatre semestres pensés en quatre séquences de formation visant à acquérir quatre compétences transversales communes aux deux spécialités.

Le master présente des enseignements de tronc commun et de spécialité (dans des proportions non indiquées). Les deux parcours mutualisent près de 40 % d'unités d'enseignement fondamentales aux deux spécialités. Sont mutualisés par exemple des cours sur l'expertise des politiques culturelles territoriales, sur les publics, sur le droit et l'économie de la culture, etc. De même, des enseignements optionnels sont proposés (mais en proportion non indiquée). Les cours décrits dans la maquette fournie sont conformes aux objectifs scientifiques et professionnels annoncés. Pour les deux spécialités, la structure d'ensemble des enseignements est claire et cohérente au regard des objectifs annoncés sur les plans scientifiques et professionnels. La spécialisation des étudiants est réellement pensée dans l'architecture des enseignements et des différentes UE sur les deux années.

Par ailleurs, il faut noter de très nombreuses collaborations établies et effectives en particulier la co-diplomation du parcours de master de directeur technique de structures du spectacle vivant (DTS) avec l'Institut Supérieur des Techniques du Spectacle (ISTS) Avignon. Cette collaboration aboutit à une formation remarquable et s'adresse à des publics de formation continue.

Enfin, l'organisation du master parle d'alternance notamment pour le M2. Cependant, il est difficile d'en apprécier le fonctionnement, car il faut regretter que le dossier ne détaille pas quels en sont le calendrier et les modalités.

Positionnement dans l'environnement

Le master, bénéficie d'un grand nombre de partenariats avec des entreprises, des institutions et des collectivités locales, nationales, internationales. Le dossier en fait une énumération conséquente. C'est par exemple le cas de nombreux musées : Musée des Arts et Métiers (Paris), Musée du Louvre (Paris), Musée d'ethnographie (Neuchâtel), Musée de la Civilisation (Québec), Avignon Delta Numérique, Musée de l'Arles Antique. Mais, outre ces institutions, c'est également le fait d'entreprises dont les expertises couvrent une partie des compétences délivrées par la formation : ainsi le master invite ponctuellement des bureaux d'études et des entreprises expertes de la médiation culturelle (Lydia Elhadad, Saluces, Lord Culture, Artec, Quatrain, Semaweb).

Par-delà ces partenariats, ce master continue à tisser son réseau de partenariats en cohérence avec l'évolution du secteur puisqu'il est inscrit dans le réseau French Tech culture Provence, constitué de partenaires publics et privés dont l'objectif est de favoriser l'émergence de projets, d'activités liées aux technologies numériques attachées aux domaines culturels et patrimoniaux. En 2016, une nouvelle convention a été élaborée par l'UAPV et le PRIMI (Pôle Transmédia Méditerranée, Cluster des entreprises des industries numériques créatives en région Provence, Alpes, Côte d'Azur (PACA)).

Enfin, le positionnement universitaire est lui aussi très solide. Au plan local, la mention offre des compétences complémentaires aux autres masters de l'UPAV orientés dans le domaine du patrimoine ou de la culture (masters juridiques, historiques). Au plan national, le dossier établit une liste complète des autres masters de communication portant sur ce thème. Aucun master de communication ne se situe dans un bassin de recrutement des étudiants proche (Grenoble étant la ville d'accueil la plus proche des masters listés). Ainsi, ce master n'est pas concurrencé localement par un master de communication similaire. En revanche, la proximité avec la spécialité de master professionnelle *Médiation culturelle de l'art* d'Aix-Marseille Université doit rester comme un point de vigilance. Car même s'il est affiché comme complémentaire, les problématiques de ces deux masters sont proches et partagent des points communs.

Equipe pédagogique

La composition de l'équipe pédagogique s'appuie essentiellement pour les titulaires sur les membres du Département des Sciences de l'information et de la Communication de l'Unité de formation et de recherche Sciences Humaines et Sociales (UFR–SHS). On note néanmoins un fort renouvellement sur le contrat antérieur (6 arrivées pour 4 départs sur un effectif de 14 Maîtres de conférences et Professeurs). L'équipe est suffisamment étoffée pour permettre de partager les responsabilités : un responsable de mention, un responsable pédagogique par année de master et par spécialité, un coordinateur pédagogique par année de master et par spécialité, soit 9 enseignants-chercheurs pour la totalité du master, même si l'on peut s'étonner de voir confiée aux deux Attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) la responsabilité de coordonnateur pédagogique en première et/ou seconde année de master dans les deux spécialités, ce qui interroge sur le pilotage de la formation.

Le dossier fait état de réunions hebdomadaires en présence des délégués de promotion de chaque année et de chaque spécialité afin d'échanger avec l'équipe pédagogique sur les questions d'emploi du temps, d'organisation et de vie de la promotion. A ces réunions s'ajoutent des réunions mensuelles au sein du département de communication.

Le nombre des intervenants extérieurs est assez conséquent (plus de 30 intervenants répertoriés) ; ils couvrent 45 à 50 % des enseignements, un volume totalement justifié compte tenu de l'importance accordée à la dimension professionnelle de la formation. Ils bénéficient d'un encadrement par les titulaires très solide (réunions régulières hebdomadaire et mensuelle en présence des représentants étudiants). La liste de ces intervenants précise bien leurs qualifications, leurs durées d'intervention et montre bien l'adéquation entre les qualifications professionnelles et les cours dispensés aux étudiants.

Une fragilité semble cependant apparaître autour des enseignements de gestion notamment en spécialité MCP où les cours sont assurés au mieux par des vacataires consultants (les noms et fonctions ne sont pas précisés pour trois des huit cours de gestion assurés par des professionnels). On peut aussi s'interroger sur la présence d'un Professeur des écoles en Ecole maternelle ou d'un Proviseur adjoint de Lycée pour animer des conférences thématiques sans aucune précision sur la nature de ces conférences et sur l'expertise supposée de l'intervenant.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Les informations sur ce domaine sont disponibles et riches d'enseignements. Les effectifs sont en moyenne de 45 en M1 et de 55 en M2, avec une légère décrue depuis 3 ans (provenant de la spécialité MPC). La quasi-totalité des étudiants admis en M1 sont inscrits en M2. La promotion de M2 est complétée par des étudiants extérieurs pour lesquels on ne dispose pas d'informations particulières (nombre de candidats, origines, etc.). Les effectifs de formation continue (FC) sont de 12 étudiants en moyenne depuis 2011, un taux stable et satisfaisant, conditionné à l'ouverture du parcours DTS seulement tous les 2 ans.

Compte tenu de la sélectivité du master, il n'est pas surprenant que le taux de réussite soit sur l'ensemble du master élevé (98 % de réussite en moyenne sur les inscrits).

Les enquêtes d'insertion (Université, Alumni et ISTS) réalisées en M2 dans les deux spécialités donnent des résultats bien documentés et réellement significatifs grâce à un taux de répondant très élevé (environ 90 %). Globalement, les chiffres sont satisfaisants : les étudiants trouvent un travail dans le domaine considéré (à 85 %) et la durée moyenne d'accès à l'emploi est de 4 mois. Les fichiers des années 2008-2012 citent à titre d'exemple représentatif - les emplois de chargé de production pour un théâtre ou de chargée de mission d'une association culturelle. Ces emplois se trouvent assez souvent dans une structure publique (41 %) ou dans des associations (31 %), ce qui n'est pas surprenant eu égard au secteur. L'ensemble est solide et montre que les objectifs affichés d'insertion professionnelle sont bien atteints. Un point plus négatif est cependant à noter : la moitié des 87 répondants a un revenu estimé à moins de 20 000 euros annuel (25,3 % des répondants déclarent un revenu de moins de 10 000 euros nets annuel, et 25,3 % entre 10 000 et 20 000 euros annuels, pour la spécialité SDC). Sachant que, même si le dossier n'aborde pas ce point, ce fait s'explique peut-être en partie par un nombre conséquent de contrats intérimaires dans ce secteur de la culture et de la médiation culturelle. Il faut afin noter que chaque année, en moyenne 15 % des diplômés du master poursuivent par un travail de recherche en doctorat.

Place de la recherche

L'adossement à la recherche de ce master est très important.

Il se traduit de multiples façons. D'abord par des enseignements qui relèvent soit de la formation à la recherche (enseignements de méthodologie d'enquête, d'analyses de données), soit de la formation par la recherche (ateliers d'enquêtes sur les mondes de la culture, conférences thématiques, etc.).

Ils passent également par la composition de l'équipe enseignante : les enseignants-chercheurs de ce master sont tous membres de l'équipe *Culture et Communication* du centre Norbert Elias (UMR 8562), une équipe dont émane notamment la revue reconnue dans le domaine de la communication culturelle *Culture et musées*. Les éléments transmis sont certes intéressants mais auraient pu être davantage précisés par spécialité ou bien par activité des enseignants-chercheurs par rapport aux différentes actions scientifiques et aux productions conduites au sein de ce master.

De plus, l'accueil d'étudiants (deux par an) en stage dans l'équipe, la participation à des séminaires de recherche et journées d'études de l'ensemble des étudiants des promotions de master, conduit au final 15 % des étudiants du master à poursuivre en doctorat. Enfin, près d'une dizaine de projets étudiants en lien avec la recherche industrielle et sociétale ont été engagés sur la période avec des partenaires de structures culturelles.

Place de la professionnalisation

Les compétences professionnelles visées sont clairement exposées dans la fiche RNCP. Elles concernent le fait de développer et mettre en œuvre la politique d'une institution culturelle nationale ou internationale (musées, lieux de patrimoine et de culture), ce qui suppose par exemple de savoir conduire un projet de sa conception à sa réalisation (gestion de projet) ou encore de savoir concevoir et réaliser des expertises, des études et des prospectives dans le secteur culturel, patrimonial et touristique.

La réflexion sur les métiers fait partie intégrante du projet pédagogique et trouve notamment toute sa place dans le séminaire de rencontre avec les professionnels (42 heures).

La professionnalisation de la formation se traduit encore par plusieurs unités d'enseignement dispensées tout au long de la formation (du premier au quatrième semestre) portant sur cet objet. De manière significative des séminaires d'analyse des compétences (18 heures), d'accompagnement du projet (18 heures), ou encore le bilan de compétences (18 heures) sont dispensés dans des semestres différents.

L'accompagnement professionnel des étudiants se fait tout au long du master avec la participation à des projets encadrés au sein de l'équivalent de « junior entreprises » (Jeune Agence Muséocom, Jeune laboratoire de Tubes à Idées…). L'équipe pédagogique s'appuie fortement sur ces projets pour permettre aux étudiants de mieux appréhender le monde professionnel. La tentative de structuration dans le dossier des différentes activités et projets par spécialité et par année via ces dispositifs est louable… mais elle ne permet pas de comprendre clairement quels sont les apprentissages professionnels couverts par année et par type de projet. Ceci n'enlève en rien à l'intérêt de ce type de dispositif dont les réalisations sont nombreuses et de qualité satisfaisante puisque les partenaires reconduisent leurs « commandes » d'année en année.

Place des projets et des stages

De manière assez classique, le master professionnalise ses étudiants également par le biais de projets réalisés pour des commanditaires et par des stages obligatoires (deux mois au minimum en M1 et quatre mois au minimum en M2). La maison de l'orientation et de l'insertion ainsi que le secrétariat du département transmettent aux étudiants les offres de stages reçues.

Ces stages sont, tout aussi classiquement, encadrés par un tuteur enseignant. Ils donnent lieu à la rédaction d'un « carnet de stage » remis à l'enseignant tuteur et d'un rapport de mission transmis à l'organisme d'accueil du stage.
L'équipe pédagogique a privilégié la rédaction d'un mémoire de recherche répondant à une problématique professionnelle. L'option a l'avantage d'associer plus étroitement les méthodologies de recueil des données enseignées dans les modules de recherche et les problématiques du secteur professionnel auxquels les étudiants sont confrontés pendant leur stage. Ces mémoires font l'objet d'un document de 100 pages et d'une soutenance orale. Il aurait été utile d'avoir à ce niveau les trames des outils « Carnet de stage et Rapport de mission » ou leurs attendus, tout comme la grille d'évaluation (poids des différents éléments : rapport, soutenance, etc.). Il est par ailleurs regrettable que les étudiants en M1 *Médiations de la culture et des patrimoines* ne puissent, comme ceux du M1 *Publics de la culture et communication*, suivre une UE de préparation au stage.

Place de l'international

La dimension internationale du master existe mais mériterait d'être développée.

Elle existe tout d'abord par la présence de trois cours d'anglais de 18 heures chacun : anglais professionnel, anglais appliqué à la communication culturelle, anglais en situation de communication culturelle. Depuis 2013, les étudiants peuvent également à titre optionnel choisir une deuxième langue dans le cadre d'un enseignement dispensé par la maison des langues (cinq ou six étudiants le font chaque année). Elle existe également sous forme d'un cours de spécialité en anglais intitulé « l'anglais en situation de communication culturelle, l'anglais appliqué aux médias et à la culture ». La place de l'anglais est donc correcte et suffisante.

Cependant, la mobilité internationale, notamment sortante, est faible : en moyenne 6 étudiants par an ont effectué un semestre à l'étranger entre 2010 et 2013 et le chiffre est depuis tombé à 0 ou 1 par an (alors qu'on constate à l'inverse une augmentation significative d'étudiants de licence *Information-communication* partant en semestre à l'étranger depuis 2013). La tendance est à peine compensée par un nombre, lui aussi limité, d'étudiants réalisant leur stage à l'étranger (en moyenne 4 par an depuis 2013). La mobilité entrante est de 1 à 2 étudiants pour 20 demandes par an. La mobilité sortante en licence est une bonne chose. La mobilité sortante en master devrait, elle, rester à un niveau élevé, ce qui passe par un accompagnement plus important en master des projets de mobilité des étudiants.

La place de l'international via les partenariats est cependant tirée vers le haut au travers de la recherche qui mène des projets internationaux avec d'autres partenaires francophones.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Le master a été autorisé à pratiquer la sélection en M1 et en M2 en 2016 en raison d'une capacité d'accueil de 50 étudiants par année, ce qui est une bonne chose dans la mesure où cela permet de mieux encadrer les étudiants formés. D'après le dossier, 500 dossiers de candidature sont déposés chaque année. Ainsi, cette formation est-elle attractive. Le recrutement est divers, dans la limite de la cohérence avec la spécialisation du master, puisque si les candidats recrutés viennent préférentiellement de formations de communication, ils viennent aussi plus largement de formations Sciences humaines et sociales (SHS), voire parfois d'autres formations quand leurs motivations et leurs expériences professionnelles (stages, activités professionnelles en dehors des études) le justifient. Les modalités de sélection sont pertinentes et classiques : dossier puis avis de la commission pour entretien d'orientation.

Les dispositifs d'aide à la réussite indiqués dans le dossier ne relèvent pas de dispositifs de remédiation *ad hoc* tels que des enseignements supplémentaires pour un petit nombre d'étudiants. Il s'agit d'un accompagnement à la construction du projet professionnel. Cela étant, compte tenu de la sélectivité du master, du taux de réussite, il n'est effectivement pas nécessaire de mettre en place des dispositifs d'aide supplémentaires.

Les étudiants d'une spécialité de M1 peuvent se réorienter en début d'année dans l'autre spécialité après rencontre avec les professionnels et des enseignants de la filière. Il n'existe pas d'autres passerelles.

L'organisation globale du master est structurée pour permettre la réussite des étudiants. Ceci se traduit notamment au final par un très faible taux d'abandon et un très fort taux de réussite (supérieur à 95 % des étudiants inscrits).

Modalités d'enseignement et place du numérique

Les cours se font en présentiel. La formation continue concerne l'intégralité du parcours Direction technique du spectacle (DTS) avec l'ISTS et quelques étudiants au cas par cas dans les autres parcours (de l'ordre de un à trois étudiants par an). Elle représente ainsi au total entre 12 et 14 % des inscriptions. Sur ce point, le dossier manque de précisions : on se demande comment la formation continue est mise en place pour ces étudiants quand on sait la difficulté à concilier l'emploi du temps d'un étudiant en formation continue avec le calendrier de formations organisées pour des étudiants en formation initiale.

L'équipe pédagogique sait faire preuve de souplesse pour le cas d'étudiants travaillant pendant leur formation en validant un régime spécial d'études (RSE). L'objectif est parfaitement compréhensible, mais là encore, le dossier aurait mérité d'être bien plus détaillé sur les modalités pratiques d'application de ces RSE pour pouvoir en juger l'efficacité.
Le master a délivré 19 diplômes en validation des acquis de l'expérience (VAE) depuis 2011, ce qui témoigne de l'application régulière du dispositif.

La place du numérique passe par les cours traditionnels portant sur les logiciels de Programmation assistée par ordinateur (PAO), les vidéos et traitements de données… Cependant, si les compétences logicielles et communicationnelles liées au numérique sont enseignées (réseaux sociaux numériques par exemple), et c'est nécessaire compte tenu de l'évolution du secteur, il n'est pas vraiment donné de détails sur l'enseignement utilisant le numérique : la plateforme moodle est décrite de manière générale sans rentrer dans le détail d'éventuelles pratiques pédagogiques innovantes spécifiques de membres de l'équipe.

Evaluation des étudiants

Les modalités d'évaluation des étudiants font état des grandes règles de délivrance de crédits, des UE, des semestres et donc du diplôme.

Il aurait été utile de disposer d'un tableau récapitulatif des modalités de contrôle des connaissances pour apprécier réellement l'application de la diversité des modes d'évaluation, et notamment comprendre s'il y a une évaluation pour les conférences thématiques, rencontres professionnelles et surtout projets de simulation… ou bien si la seule présence ou participation suffit à l'octroi de crédits.

Les jurys semestriels d'examens se réunissent à l'issue de chaque semestre ; peu de détails sont donnés sur le jury, ce qui est dommage, hormis le fait que chaque jury de spécialité est présidé par le responsable de la spécialité. Il n'est par exemple pas mentionné s'ils comprennent l'ensemble de l'équipe de formation.

Suivi de l'acquisition de compétences

L'approche globale du suivi de l'acquisition des compétences (notamment transversales) s'appuie sur une approche qualifiée de « bienveillante » par l'équipe pédagogique. Cependant, s'il est clair qu'il s'agit d'un suivi réel dans plusieurs UE, avec plusieurs acteurs (intervenants professionnels et enseignants-chercheurs), l'ensemble manque singulièrement d'une architecture plus formalisée comme celle d'un portfolio de compétences. C'est un point que doit améliorer l'équipe. Aucun livret de l'étudiant n'est mentionné (ni papier ni électronique), ce qui est dommage compte tenu de l'utilité de ce type de document pour les étudiants (et pour les responsables de formation), puisque cela oblige notamment à détailler et à actualiser – pour chaque cours – le contenu effectif de ce qui est enseigné.

Le supplément au diplôme existe et a été versé au dossier pour les deux spécialités. Il ne présente pas néanmoins de façon distincte les compétences transversales acquises.

Suivi des diplômés
Le suivi des diplômés est réalisé par le biais de plusieurs canaux : l'enquête à 30 mois de l'établissement (Maison de l'Orientation et de l'Insertion professionnelle -MOI), groupe Facebook fermé Alumni du master, enquête « Impact de l'ISTS Avignon ». Ces différents canaux conduisent à des appréciations sur des temps relativement courts (quelques mois après l'obtention du master) mais aussi sur des temps longs (plus d'une dizaine d'années après l'obtention du diplôme). Le travail effectué pour connaître le suivi des diplômés est très bien mené. En utilisant le réseau social Facebook pour garder le contact avec les anciens étudiants à la fois pour être informé de propositions de stages mais aussi pour mener ces enquêtes, la formation a su faire preuve d'inventivité. Pour l'enquête Alumni, le nombre de répondants est de 87. Même si le taux de non répondant n'est pas donné, ce chiffre est suffisamment important – compte tenu des promotions de master de 50 étudiants – pour donner des résultats exploitables. L'ensemble est riche d'informations utiles et couvre autant les publics en formation initiale qu'en formation continue. Le niveau qualitatif et quantitatif des enquêtes constitue un atout indéniable du master *Stratégie du développement culturel*.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
Le conseil consultatif de perfectionnement du master se réunit deux fois par an depuis 2016 au lieu d'une fois par an les années antérieures. Son organisation est clairement expliquée. Il est pour le moment commun aux formations des trois départements de l'UFR SHS : géographie, histoire, sciences de l'information et de la communication. Il intègre des enseignants des formations concernées, des professionnels, des étudiants. La composition du conseil de perfectionnement du master est équilibrée : deux enseignants-chercheurs par spécialité, deux professionnels par spécialité, deux étudiants par spécialité. Des comptes rendus détaillés sont joints au dossier, élément qui dénote la qualité du dossier rendu et l'importance accordée à ces conseils de perfectionnements. Un élément positif est à noter : le fait que des évolutions ont été adoptées à la suite de ces conseils de perfectionnement, par exemple la rédaction d'une plaquette pour mieux accueillir les chargés de cours extérieurs. Pour le moment, ces temps d'échange spécifiques à ce master (et à la licence afférente) se font lors de conseils de département.

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- La structure et le contenu de la formation sont en parfaite adéquation avec les métiers visés.
- Le master bénéficie d'un grand nombre de partenariats avec des entreprises, des institutions et des collectivités locales, nationales, internationales. La co-diplômation du parcours *Direction technique du spectacle* avec l'ISTS renforce les liens du master avec les festivals, le spectacle vivant et la mise en lumière du patrimoine et des expositions.
- L'équipe est suffisamment étoffée pour permettre de partager les responsabilités : un responsable de mention, un responsable pédagogique par année de master et par spécialité, un coordinateur pédagogique par année de master et par spécialité, soit neuf enseignants-chercheurs pour la totalité du master.
- L'adossement à la recherche de ce master est important et se traduit de multiples façons (stages, projets de recherche, etc.).
- La réflexion sur les métiers fait partie intégrante du projet pédagogique et trouve notamment toute sa place dans le séminaire de rencontre avec les professionnels ou par l'apprentissage professionnel par projet.
- Le suivi des diplômés est bien assuré et mesure un pourcentage d'insertion professionnelle important en adéquation avec le secteur visé. D'après la dernière enquête réalisée par le service d'insertion professionnelle de l'établissement 87,1 % estiment que le domaine d'emploi est en lien avec leur formation.

Points faibles :

- La formation manque de structuration par rapport aux compétences (portfolio), aux apprentissages et accompagnements professionnels autour des « jeunes entreprises ».
- Aucun livret détaillant par écrit le contenu actualisé de chaque enseignement n'est mentionné.
- Les cours de gestion sont tous assurés par des vacataires professionnels, sans précision de nom ou fonction pour trois des huit cours concernés et deux ATER ont la responsabilité de coordonnateur pédagogique dans les deux spécialités.

Avis global et recommandations :

Le master *Stratégie du développement culturel* apparaît comme une formation de premier rang, avec un haut niveau qualitatif global. Il est bien organisé, dispose de nombreux partenariats, d'un appui recherche important, d'un taux de réussite des étudiants élevé. Le dossier est en outre très bien documenté.

Il est cependant possible de faire quelques recommandations.

Il serait souhaitable que les étudiants qui le souhaitent en M1 *Médiations de la culture et des patrimoines* puissent, comme ceux du M1 *Publics de la culture et communication*, suivre une UE de préparation au stage.

Il serait pertinent de mettre en place un conseil de perfectionnement spécifique plus régulier pour le master *Stratégie du développement culturel*, ce qui permettrait de cibler plus précisément les points à l'ordre du jour sur les questions pédagogiques concernant les enseignements, les projets professionnels, les débouchés de cette formation.

La dimension internationale du master existe mais mériterait d'être développée. Pour accroître cette dimension internationale de la formation, Il serait intéressant que la stratégie envisagée pour le futur le soit en direction de partenaires plus professionnels (par exemple de médias américains, de structures culturelles de l'Union européenne). Le dossier propose d'améliorer la communication interne auprès des étudiants sur les dispositifs de semestres à l'étranger, préconisation qu'il semble en effet pertinent de mettre en œuvre.

Il serait souhaitable d'étoffer l'équipe dans le champ de la gestion, de structurer les dispositifs autour des compétences et de l'accompagnement professionnel. Enfin, la proximité avec le master professionnel *Médiation culturelle de l'art* d'Aix-Marseille Université doit rester comme un point de vigilance.

Observations de l’établissement

UNIVERSITÉ D'AVIGNON
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Présidence
Direction Générale des Services

Le Président de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

à

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

À l'attention de Monsieur Jean-Marc GEIB
Directeur du département d'évaluation des formations

Avignon, 27 avril 2017

V/Réf. : DEF-MA180014018 Master « Stratégie du Développement Culturel »

N/Réf. : PhP/JD – 2017-114

Observations de portée générale sur le rapport d'évaluation du master « Stratégie du Développement Culturel », établi par l'HCERES.

Les responsables du Master « Stratégie du Développement Culturel » tiennent à remercier le comité d'évaluation pour la lecture attentive du dossier d'auto-évaluation et de ses annexes. Les évaluateurs de l'HCERES ont pu souligner la qualité constante du master depuis l'évaluation précédente. Ils ont fait des recommandations qui seront prises en compte dans le cadre du renouvellement de l'accréditation du Master. Des points de précision sont apportés sous la forme de quatre observations :

1/ *Sur les revenus des jeunes diplômés.*

Les évaluateurs ont particulièrement souligné la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants diplômés du master et la richesse des enquêtes réalisées par l'établissement et la formation pour la qualifier. Les données relatives aux revenus annuels transmises en annexe du dossier d'auto-évaluation citées par les évaluateurs concernent une enquête qui a été réalisée auprès des jeunes diplômés du master (moins de 30 mois après l'obtention du diplôme) en complément des enquêtes ministérielles (plus de 30 mois après l'obtention du diplôme). Ces dernières enquêtes présentent des niveaux de revenus plus importants que ceux relevés dans le rapport ainsi qu'une insertion professionnelle durable.

UNIVERSITÉ D'AVIGNON
ET DES PAYS DE VAUCLUSE

Présidence
Direction Générale des Services
Campus Hannah-Arendt
Site Centre-Ville
74 rue Louis Pasteur – Case 1
84029 AVIGNON CEDEX 1
Tél. + 33 (0)4 90 16 25 25
Fax. + 33 (0)4 90 16 25 20
http://www.univ-avignon.fr

2/ *Sur les responsabilités de coordination pédagogique.*

Les deux Attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) n'ont pas la responsabilité de la coordination pédagogique en première et/ou seconde année de master dans les deux spécialités. Ils accompagnent dans cette tâche de coordination pédagogique les quatre enseignants-chercheurs titulaires qui assurent cette responsabilité aux niveaux master 1 et 2 sur les deux spécialités.

3/ *Sur la proximité avec des masters du territoire.*

L'équipe pédagogique est, en effet, vigilante, dans son dialogue avec le territoire à la singularisation de nos diplômes. Elle travaillera à la mise en œuvre de points de lisibilité dans le sens d'une complémentarité et d'une logique de réseau avec les autres formations notamment dans le cadre du Campus des métiers et des qualifications du Développement Culturel en PACA dont l'établissement est porteur et dont la formation est partie prenante.

4/ *Sur les enseignements de gestion.*

Ils sont au cœur de la pédagogie par projet et reposent sur des compétences à acquérir dans le cadre des projets commandités. Le recrutement d'un PAST cette année va permettre d'étoffer l'équipe d'enseignants dans le champ de la gestion et de consolider les compétences de chacun des diplômés dans ce domaine sur l'ensemble du master. Ce recrutement se fera également dans l'objectif d'améliorer la dimension internationale du Master.

Philippe ELLERKAMP