

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master Administration des institutions culturelles

Aix-Marseille Université

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Economie-Gestion

Établissement déposant : Aix-Marseille Université

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Administration des institutions culturelles* (AIC) d'Aix-Marseille Université (AMU) a pour vocation de former des cadres et chefs de projets du monde culturel. La formation bénéficie d'un environnement de qualité grâce au soutien de la ville d'Arles. La formation comprend deux spécialités, l'une reprenant le même nom que la mention, et l'autre intitulée *Compétences complémentaires en informatique* qui semble être transversale à l'ensemble des masters de la Faculté d'économie gestion. La spécialité *Administration des institutions culturelles* comprend deux parcours : *Collectivités territoriales et associations* et *Industries culturelles*.

## Analyse

### Objectifs

L'objectif du master *Administration des institutions culturelles* est de fournir aux futurs responsables d'organisation culturelles des méthodes de management propres à ce secteur d'activité. Le positionnement est national et international. Il s'agit d'intégrer la complexité du secteur dans les formations et de donner des grilles de lecture et outils d'action à partir d'un corpus issu du management.

Le terme « administration » apparaît toutefois comme anachronique et décalé compte tenu du vocabulaire employé actuellement pour désigner l'activité de conduite de l'action organisée : management, pilotage, développement, apparaissent comme plus adaptés pour décrire les réalités organisationnelles et pédagogiques recouvertes par le master. L'emploi du terme administrateur renvoie également à une fonction précise, celle d'administrateur siégeant au conseil d'administration.

### Organisation

Le master est accessible en formation initiale et continue (contrat de professionnalisation). Il comprend deux spécialités : une portant le même nom que la mention, et la spécialité *Compétences complémentaires en informatique*. Cette dernière spécialité est transversale à toutes les mentions de master de la Faculté d'économie et de gestion mais aucune information n'est fournie sur celle-ci. Deux parcours sont proposés au sein de la première spécialité, *Collectivités territoriales et associations* d'une part, *Industries culturelles* d'autre part, mais les éléments fournis ne permettent pas de comprendre clairement comment elles sont mises en œuvre effectivement dans la formation. Le tableau des enseignements fait ressortir un tronc commun sur les deux années du master, même s'il distingue pour certains enseignements, option A et Option B. Une présentation distincte de ces deux options aurait pu permettre de mieux apprécier leur pertinence et complémentarité.

En première année du master (M1), les enseignements relèvent essentiellement du droit, de l'économie et des sciences de gestion, avec une mise en pratique importante à travers deux projets et un stage de 16 semaines.

La deuxième année du master (M2) laisse plus de place à l'analyse des politiques et pratiques culturelles et intègre 3 projets et un stage de 20 semaines. La progressivité dans les 4 thématiques n'est pas très apparente entre les deux années : ainsi la cohérence et la progression entre les cours d'économie du M1 (analyse économique du secteur culturel, approche socio-économique de l'organisation culturelle) et les cours du M2 (Economie de la culture, philosophie économique) ne transparaît pas. De même, alors que l'approche se veut pragmatique, on constate peu de travaux dirigés (TD) sur ces enseignements sur les deux années du master. Une présentation plus claire des enseignements, notamment avec des totaux récapitulatifs aux différents semestres et années faciliterait également la lecture du dossier et la compréhension de l'organisation de la formation.

Les cours sont localisés dans des locaux mis à la disposition par la ville d'Arles ; cette localisation interroge sur ses répercussions notamment en matière d'environnement recherche et de vie étudiante. Par ailleurs, il est fait mention régulièrement dans le dossier de l'IUP (institut universitaire professionnel) AIC, alors même que la réforme LMD les a fait disparaître. Cela interroge sur la réelle articulation de cette formation à la Faculté d'économie et gestion.

#### Positionnement dans l'environnement

Le master existe depuis près de 30 ans et se positionne comme pionnier en la matière. Il a depuis son origine un lien fort avec la ville d'Arles. Le master bénéficie d'un environnement avec de nombreuses institutions de la ville d'Arles. Le positionnement dans l'environnement socio-économique est clair et cohérent avec des partenariats externes formels et concrets.

Toutefois, l'offre de formations équivalentes est importante : une autre formation d'AMU apparaît très proche, le master *Droit et management de la culture et des médias* de la Faculté de droit et l'institut de management public. L'IEP (Institut d'études politiques) d'Aix-en-Provence propose également un master *Affaires et projets culturels internationaux/mécénat*. L'université d'Avignon et celle de Montpellier proposent également des formations relativement proches. Cette concurrence est problématique, au regard du taux d'insertion des diplômés relativement faible pour un master en management.

#### Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est organisée autour de la directrice de la formation et de deux responsables de filières (l'un est professeur des universités et l'autre professeur associé (PAST)) et des chargés de mission. L'équipe pédagogique apparaît relativement stable, centrée autour de sa responsable.

L'équipe pédagogique apparaît équilibrée, combinant des enseignants-chercheurs essentiellement des sections sciences économie et sciences de gestion, deux PAST et des intervenants professionnels qui assurent un volume conséquent d'heures dans le master (environ 300 heures soit 53 % des enseignements en première année et 40 % en deuxième). Sur les 11 professionnels (hors PAST) intervenant dans la formation, 3 sont des consultants, et un grand nombre occupe des fonctions de direction. La responsable du master relève de la section sciences économiques, ce qui est assez étonnant cependant au vu des métiers ciblés par la formation.

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

Les effectifs du master sont conséquents puisqu'ils oscillent entre 45 et 50 inscrits en première année et entre 37 et 47 en deuxième année de master. Les étudiants ont des origines géographiques variées - 50 % ont fait leur cursus antérieur au sein d'AMU. Aucun élément quantitatif n'est donné sur les diplômés des étudiants admis en première année du master. 10 % des étudiants sont inscrits en formation continue, ce qui est relativement faible au regard des métiers visés.

Le taux de diplomation est en progression, et atteint près de 92 % en 2015.

L'enquête à 30 mois de l'observatoire de la vie étudiante est fournie pour les années 2010 à 2013. Le taux d'insertion était de 69 % en 2013 ce qui est relativement faible pour un master en management. Deux enquêtes réalisées par les anciens étudiants pour les promotions 2014 et 2015 confirment la faiblesse de l'insertion, et donnent respectivement des taux de 70 % et de 61 %.

Par ailleurs, en 2013 le salaire moyen (1 455 euros) était relativement faible pour un master mais ceci peut s'expliquer par le nombre d'emplois en secteur non lucratif et la faible proportion d'emploi cadres, 10 % seulement en 2013. Ces données interrogent cependant sur l'adéquation du niveau de la formation aux besoins des organisations.

#### Place de la recherche

L'articulation avec la recherche se fait par l'appartenance des enseignants-chercheurs à des laboratoires, et des recherches conduites dans le cadre du pôle industries culturelles et patrimoine. Il reste à savoir si les activités scientifiques de ces laboratoires sont en lien réel avec le dispositif pédagogique.

<p>Peu d'information est fournie quant à la formation par la recherche ou à la recherche des étudiants du master, à l'exception de l'existence d'un mémoire de recherche-action en première année et d'un mémoire de fin d'études en deuxième année. La faiblesse relative de la recherche est prise en considération via la mise en place d'un dispositif « questions de culture » qui permet aux enseignants-chercheurs de présenter leurs travaux de recherche aux étudiants. La contribution du Pôle industries culturelles et patrimoines à la formation n'apparaît pas non plus très conséquente sur le plan de la recherche. Il semble plus s'agir d'un partenaire professionnel important de la formation.</p>
<p><b>Place de la professionnalisation</b></p>
<p>Le master bénéficie d'un bon adossement au milieu socio-économique, a de nombreux partenariats avec des institutions culturelles (l'agence régionale de développement du spectacle vivant, le pôle Industries culturelles et patrimoines etc.) qui proposent des projets et des stages permettant le développement des compétences des étudiants. Les compétences professionnelles sont bien identifiées, répertoriées dans la fiche RNCP (répertoire national des compétences professionnelles). Une association des anciens est en place depuis 2014 et offre événements et informations divers. Les liens avec les professionnels sont très nombreux et réguliers. Il existe un partenariat avec l'ARCADE (l'agence régionale de développement du spectacle vivant missionnée par l'Etat et la Région) dont les enjeux stratégiques ne sont pas explicitement développés.</p>
<p><b>Place des projets et des stages</b></p>
<p>Plusieurs types de projets sont proposés aux étudiants du fait des nombreux partenariats. Ces projets sont calibrés différemment sur les deux années du master avec notamment en deuxième année un concours de projets présenté devant un jury.</p> <p>On observe une volonté de proposer des stages à l'étranger et de mieux s'appuyer sur les nouveaux outils pédagogiques. En M1, le stage est d'une durée minimale de 16 semaines. Le sujet est négocié entre la structure d'accueil, l'étudiant et l'équipe pédagogique. En M2, le stage dure 20 semaines. Son contenu doit être calibré en fonction du projet professionnel de l'étudiant. Il fait l'objet d'un mémoire de fin d'études construit à partir de référentiels théoriques. Un annuaire des stages est mis à disposition des étudiants.</p> <p>L'ancienneté de la formation et le réseau des responsables pédagogiques contribuent à la qualité et variété des stages proposés. L'utilisation de l'application I-Pro d'AMU facilite la gestion des stages. Les outils de visioconférences sont mobilisés pour les soutenances des étudiants basés à l'étranger. Au-delà des descriptions, il serait intéressant d'avoir un tableau récapitulatif des stages effectués en France et l'étranger afin d'avoir une vision plus précise.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>
<p>La mobilité sortante est très importante et en croissance : en 2015/2016, 12 étudiants de deuxième année soit 25 % de l'effectif étaient en mobilité sortante. A l'inverse, la formation a peu de mobilité entrante, la langue d'enseignement étant le français. La place de l'enseignement de l'anglais est relativement faible (3 crédits européens (ECTS) par an) et le passage du TOEIC (<i>test of english for international communication</i>) non obligatoire mais possible pour les étudiants le souhaitant. Aucune autre langue n'est offerte alors que cela pourrait constituer un plus pour la formation. De beaux partenariats sont affichés avec des institutions internationales mais il conviendrait de donner plus de détails sur le contenu de ces partenariats.</p>
<p><b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b></p>
<p>En première année, l'accès est de plein droit pour les étudiants titulaires d'une licence du champ et sur dossier et entretien pour les autres. L'accès en deuxième année est à ce jour sélectif et se fait sur dossier et entretien, des passerelles sont ouvertes avec les autres mentions du champ sans autre précisions sur la réalité des passerelles. Les étudiants bénéficient d'une remise à niveau en gestion si besoin et sont encadrés par un directeur de mémoire en M1 et M2. La promotion se fait principalement par le site web. D'autres moyens d'entrer en relation avec les futurs étudiants pourraient être envisagés.</p>
<p><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>
<p>Les enseignements sont offerts en présentiel ; il n'est pas fait mention de dispositif particulier pour les étudiants ayant des contraintes particulières. La formation est ouverte à la formation initiale et continue (sans précision si il y a de l'alternance) ; un dispositif de validation des acquis de l'expérience existe mais le volume d'étudiants en bénéficiant n'est pas précisé. La répartition des cours magistraux et des TD n'est pas précisée et l'on peine à voir la cohérence de la formation en la matière.</p>

<p>Si une plateforme de formation à distance existe, aucun élément ne permet d'en apprécier l'utilisation effective. Aucune innovation pédagogique particulière n'est évoquée. Si l'intérêt de l'approche par compétences est évoqué, ainsi que l'e-portfolio, aucune réalisation concrète ne semble exister actuellement. L'équipe pédagogique semble avoir pris conscience de l'intérêt de la pédagogie numérique et des ressources offertes au sein d'AMU sans toutefois avoir articulé de manière construite et cohérente une pratique des outils numériques.</p>
<p><b>Evaluation des étudiants</b></p>
<p>En M1, les semestres se compensent entre eux pour la validation de l'année dans sa globalité mais l'évaluation des connaissances se fait via une session unique. En M2, les semestres ne se compensent pas et l'évaluation des connaissances se fait aussi sur une session unique. Cette organisation de l'évaluation apparaît peu lisible et on ignore quelle place est réservée au contrôle continu. Aussi bien en M1 qu'en M2 on note toutefois une diversité des modalités d'évaluation des étudiants (oral/écrit, travail collectif/individuel...) ; ce qui facilite la réussite des étudiants. Le jury se réunit à la fin du semestre 1 et à la fin de la session unique d'examen pour chaque année du master. La formation est validée lorsque la moyenne générale pondérée de l'année est supérieure ou égale à 10. Le redoublement est de droit en M1.</p>
<p><b>Suivi de l'acquisition de compétences</b></p>
<p>Les compétences acquises par l'étudiant sont évaluées essentiellement à travers les projets et les stages (livret d'appréciation du stage). Il n'y a pas de supplément au diplôme. L'évaluation des étudiants se fait de manière classique (évaluation des connaissances) même si l'équipe pédagogique souhaite intégrer de nouvelles modalités d'évaluations plus innovantes et surtout plus en phase avec la logique compétence.</p>
<p><b>Suivi des diplômés</b></p>
<p>Le suivi des diplômés est fait actuellement à travers l'enquête annuelle à 30 mois de l'observatoire de la vie étudiante d'AMU ainsi que par les enquêtes réalisées par l'association des anciens. Des éléments sont donnés jusque 2013 sur le pourcentage d'étudiants en emploi, la durée d'accès au premier emploi, le moyen d'accès, le type de contrat, le niveau de l'emploi et le secteur économique, le salaire et la correspondance avec le niveau de diplôme.</p> <p>L'association des anciens ne semble pas en mesure de collecter les mêmes informations sur un temps plus court (par exemple à 6 mois ou à 12 mois). Cela permettrait cependant d'améliorer le pilotage de la formation dans un contexte économique national difficile. On note un décrochage sur l'année 2013 qui ne fait pas l'objet d'analyses particulières. Les réseaux sociaux du type LinkedIn ou Viadeo ne semblent pas être privilégiés par l'équipe.</p>
<p><b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b></p>
<p>Un conseil de perfectionnement étoffé est en place depuis 2000. Il est composé à parité d'enseignants universitaires et de professionnels et d'étudiants qui sont invités. Les étudiants doivent être membre de droit du conseil de perfectionnement, ce point sera à corriger. Le conseil se réunit une fois par an et permet une amélioration des objectifs et du contenu de la formation.</p> <p>Le dossier ne fait pas mention d'une évaluation systématique des enseignements. En revanche, une évaluation annuelle de la formation est réalisée par l'Observatoire de la Vie Etudiante d'AMU.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Un master bien ancré localement et en lien avec la politique culturelle soutenue par la ville d'Arles.
- La qualité et la diversité de l'équipe pédagogique.
- Des objectifs clairs et des métiers bien identifiés.

### Points faibles :

- Une insertion professionnelle difficile et peu en adéquation avec le niveau du diplôme.
- Une maquette d'enseignements dont la cohérence et la progression pédagogique sur les deux ans ne sont pas toujours claires.
- Des imprécisions sur les modalités de l'alternance.
- Un adossement à la recherche limité.
- Un faible recours aux outils et usages du numérique dans l'enseignement.
- Une composition du conseil de perfectionnement non conforme à la réglementation.

### Avis global et recommandations :

Le master *Administration des institutions culturelles* a su trouver sa place dans un territoire culturellement très riche mais affronte une concurrence importante au sein d'AMU et plus généralement au niveau de la région sans qu'il n'y ait de collaborations visibles avec ces formations. Les partenariats et l'équipe pédagogique sont de grande qualité.

Toutefois, les évolutions du monde culturel sont très importantes et il convient d'anticiper les transformations numériques afin que le master maintienne sa position.

L'opérationnalisation effective de la démarche compétence peut être une source d'évolution importante. Le développement des dispositifs de suivi de la satisfaction des étudiants et de leur insertion, ainsi qu'un travail sur les compétences à acquérir bénéficiant de la participation active des professionnels permettrait sans nul doute d'améliorer la maquette de formation, de développer des innovations pédagogiques et au final, d'améliorer l'insertion professionnelle des étudiants.

L'insertion professionnelle doit constituer la priorité dans l'effort de repositionnement du master dans les années à venir. Le nombre relativement important d'étudiants doit être posée à l'aune de la capacité réelle des institutions culturelles à intégrer de jeunes diplômés Bac+5 à des responsabilités et des niveaux de salaires adéquats. Une augmentation substantielle du nombre d'étudiants en alternance constituerait une piste pour favoriser l'insertion des étudiants sur le marché du travail.

# Observations de l'établissement



Le Président de l'université

à

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
HCERES  
Directeur du Département d'Évaluation des  
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation  
des experts HCERES sur les formations  
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS  
Tél : 04 42 17 27 31  
[nathalie.almeras@univ-amu.fr](mailto:nathalie.almeras@univ-amu.fr)

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Comme demandé dans ledit mail, nous vous faisons part de nos observations dans le document joint.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

**Yvon Berland**



# **Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)**

Master

---

**N° du rapport HCERES :  
418808**

**Intitulé de la formation :  
Administration des  
institutions culturelles**

**Avril 2017**

## Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)

Rubrique	Réponse
----------	---------

<b>Analyse</b>	
<b>Objectifs</b>	Le terme « Administration » est sans doute anachronique mais cet anachronisme reste fréquent dans l'enseignement supérieur, cf. les Instituts d'Administration des Entreprises ou encore la mention Administration Economique et Sociale.
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>	Les taux d'insertion ont effectivement diminué à partir de 2013. Cela n'est sans doute pas surprenant. Chacun sait que le secteur culturel a été particulièrement affecté par la baisse des financements liée aux difficultés économiques. Cette évolution devrait donc être au minimum comparée à celles des formations équivalentes au niveau régional et national.
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>	La répartition CM-TD a été donnée dans l'annexe 2.
<b>Suivi des diplômés</b>	La création d'une page dédiée sur LinkedIn est en cours et permettra effectivement de mieux connaître les parcours des étudiants à leur sortie. Il reste que dans un souci de fiabilisation des données communiquées, le recours à l'observatoire de la vie étudiante semble incontournable. Les observations obtenues par le biais de l'association des anciens seront toutefois très utiles pour l'équipe pédagogique.

<b>Conclusion de l'évaluation</b>	
<b>Avis global et recommandations</b>	L'ensemble des formations de niveau master d'AMU dans le domaine du Management de projets et d'établissements culturels va être regroupé au sein d'une même mention de master dans le cadre de la prochaine accréditation.