



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Gestion de projets et structures artistiques et culturels

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Gestion de projets et structures artistiques et culturels. 2017, Université de Toulon. hceres-02027781

**HAL Id: hceres-02027781**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02027781>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Licence Professionnelle Gestion de projets et structures artistiques et culturels

Université de Toulon

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017 sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sociétés, langues, territoires

Établissement déposant : Université de Toulon

Établissement(s) cohabilité(s) : /

### Présentation de la formation

La licence professionnelle (LP) *Gestion de projets et structures artistiques et culturelles* forme aux métiers de la médiation culturelle, à la gestion de produits culturels, aux métiers liés aux pratiques et techniques musicales et artistiques, et aux métiers de l'animation socio-culturelle. Les étudiants s'insèrent principalement dans des organismes culturels et dans des associations. La formation doit apporter aux étudiants une double compétence en management de projet et en pratique artistique. Elle vise l'insertion professionnelle immédiate des étudiants dans le secteur culturel local en priorité, mais aussi national.

Une large part de la formation est consacrée à la professionnalisation des étudiants (études de cas, travaux de groupe, mises en situation, projets, stage de 12 semaines). Dans cette optique, des professionnels participent aux enseignements et à la gestion du diplôme. La licence est également insérée dans le contexte culturel local, certains cours étant par exemple délocalisés dans des lieux culturels.

Cette licence professionnelle est ouverte depuis 7 ans (2009) en formation initiale classique et en formation continue. Elle accueille des étudiants titulaires d'un bac+2 (Diplôme Universitaire de Technologie, Brevet de Technicien Supérieur, licence 2). La formation est dispensée à l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) Lettres sur le site de La Garde-La Valette.

### Analyse

#### Objectifs

Le positionnement de la LP est pertinent dans la mesure où elle a pour objectif principal de donner une double compétence gestionnaire et artistique à ses étudiants. La dynamique d'emploi étant actuellement difficile dans le secteur culturel, le fait de développer des compétences en management peut permettre aux étudiants d'accéder plus facilement au marché de l'emploi dans ce secteur. La structure de la LP montre bien ce double ancrage management de projet (avec des Unités d'Enseignement (UE) conception de projets culturels, marketing, communication, gestion et droit) et apprentissage artistique (médiation culturelle, analyse socioéconomique des pratiques culturelles). Si les métiers visés sont précisés, en revanche, les postes occupés par les diplômés ne sont pas précisément renseignés. Il n'est donc pas possible de conclure que cette formation atteint véritablement ses objectifs, ni que cette double compétence est effectivement valorisée sur le terrain.

<b>Organisation</b>
<p>La formation est organisée en 11 UE autour de quatre pôles : les cours de management (262 heures), les cours de médiation/pratiques culturelles (73 heures), les cours d'anglais (36 heures) et le pôle professionnel (75 heures). La structure des enseignements est cohérente avec le double positionnement (gestion/artistique) de la LP et équilibrée sur les deux semestres. Il apparaît cependant que les enseignements en management représentent 59 % des enseignements de la licence, contre seulement 16 % pour les cours orientés médiation/pratiques culturelles. <i>A priori</i> les étudiants recrutés viendraient de formation plutôt artistique, ce qui pourrait justifier ce déséquilibre en faveur des compétences de management, mais l'information étant assez lacunaire sur l'origine des étudiants dans le dossier transmis, elle ne permet pas de vérifier la pertinence de cette construction.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Il n'existe pas de formations équivalentes dans le département du Var, mais cette formation est cependant confrontée à une forte concurrence au niveau national. La licence est très bien insérée dans son environnement socio-économique dans la mesure où elle peut compter sur l'appui de nombreuses structures culturelles accueillant des stagiaires, commanditant des projets, ouvrant leurs portes pour des événements... et sur la participation de professionnels à ces enseignements. Elle développe de multiples formes de rencontres avec ces partenaires qui démontrent ce fort enracinement local et régional.</p>
<b>Equipe pédagogique</b>
<p>L'équipe pédagogique est composée de 5 Enseignants-Chercheurs (EC), 4 enseignants et 9 professionnels. La part des EC est restreinte (27 % des heures de cours enseignées) et on peut noter la participation d'un seul EC en gestion (qui intervient sur seulement 18 heures de contrôle de gestion), ce qui est surprenant étant donné le positionnement management de la formation. Cet EC semble être le seul lien avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) qui est la composante de l'université dédiée aux enseignements du management. Si la forte participation des acteurs professionnels est un point fort de la formation (48 % des heures de cours enseignées), il est difficile de pouvoir apprécier la pertinence de leur participation dans la mesure où, pour la plupart, aucune information n'est donnée sur les fonctions qu'ils occupent. Le tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique ne porte que sur 361 heures, alors que sont mentionnées 446 heures dans la fiche RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). Il manque donc un certain nombre d'informations dans le dossier (des intervenants non cités et/ou des cours non dispensés). La présentation des responsabilités pédagogiques montre qu'elles sont partagées entre les différents profils d'enseignants ce qui permet certainement des complémentarités. L'ensemble de l'équipe pédagogique participe au pilotage de la formation notamment au travers de différentes réunions et d'un conseil de perfectionnement.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>Le nombre des dossiers de candidature reçus chaque année (250) ainsi que la stabilité de ses effectifs (28 étudiants en moyenne depuis 5 ans) démontrent que la formation est attractive. Il est difficile de se prononcer sur la diversité des candidats recrutés dans la mesure où les parcours antérieurs ne sont pas renseignés. La seule information disponible concerne le nombre très réduit d'étudiants issus de licence 2 (L2) recrutés chaque année (1 voire 2 maximum). Les taux de réussite sont bons (en moyenne plus de 90 % depuis 2011) et l'insertion professionnelle semble <i>a priori</i> satisfaisante (85,7 % à 30 mois sur la promotion 2012). Il convient cependant de noter une absence d'information sur le type de postes occupés à l'embauche ou sur le niveau de rémunération. La dynamique de l'emploi étant très délicate dans le secteur culturel, ces informations sont importantes pour pouvoir effectivement juger de la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés. Il conviendrait donc d'avoir un suivi à plus court terme et surtout plus fin du devenir des étudiants. Le taux de poursuite d'études doit être surveillé car il était de plus de 33 % sur la dernière estimation en 2014.</p>
<b>Place de la recherche</b>
<p>La place de la recherche dans la formation est assez faible. On peut noter que la méthodologie de la recherche est abordée par les enseignants à l'occasion de la préparation des mémoires de projets tuteurés et de stages. Un seul partenaire scientifique est mentionné : le laboratoire Babel (équipe d'accueil EA 2649) qui rassemble des chercheurs en lettres et sciences humaines. Une relation avec le laboratoire BABEL est certes indiquée, mais elle n'apparaît pas extrêmement opérante. En effet, les publications citées ne semblent pas directement reliées à l'objet de la formation.</p>

<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>La place de la professionnalisation dans le cursus de la formation, en adéquation avec les exigences d'une licence professionnelle, est tout à fait satisfaisante. La professionnalisation se développe dans la formation au moyen de plusieurs dispositifs : hormis les projets tuteurés et le stage (obligatoires dans toute LP), la formation met en place des journées d'initiatives professionnelles, une journée d'acclimatation (forum avec rencontres professionnelles en début d'année), des visites, des participations à l'activité des structures partenaires, un projet de simulation... et de nombreux professionnels participent à la formation soit en faisant cours, soit en accueillant des stagiaires ou en pilotant des projets. De nombreux exemples de structures partenaires sont fournis ainsi que des courriers attestant de l'implication des étudiants et de la formation dans les structures et leur programmation. L'ensemble des dispositifs mis en place permet d'accompagner l'étudiant dans l'élaboration de son projet professionnel.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>La place des stages et des projets est satisfaisante dans cette formation très tournée vers la professionnalisation. Ils représentent 20 % des crédits de la formation et leur durée totale est de 6 mois. Leur organisation et leurs modalités d'évaluation sont explicitées dans un livret remis à l'étudiant à la rentrée. Le stage doit durer 12 semaines, il peut être fractionné en fonction des besoins des structures d'accueil, mais il n'est pas précisé s'il peut être rallongé. De nombreux exemples de structures d'accueil sont donnés. S'ils montrent <i>a priori</i> la diversité des structures partenaires, il aurait été bon de préciser quelques exemples de missions remplies par les étudiants pour attester de leur cohérence avec les compétences développées dans la formation. Le stage est évalué par un mémoire et une soutenance (la composition du jury n'est pas précisée). Le projet tuteuré individuel est encadré par un professionnel et il est complété par un projet de « simulation » réalisé par groupe. Il aurait été intéressant dans le dossier de fournir des exemples permettant de bien faire la distinction entre ces deux types de projets. Le projet tuteuré fait l'objet d'un mémoire, mais il est surprenant qu'il ne soit pas évalué également par oral. Le projet de simulation fait l'objet d'un oral (en groupe), aucun rapport n'est mentionné dans le dossier.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La place de l'international est limitée mais plusieurs actions mises en place dans ce sens semblent largement satisfaisantes (accueil ponctuel d'étudiants étrangers, stages pouvant être réalisés à l'étranger...). Une incitation des étudiants à passer le Certificat de compétence en langue de l'enseignement supérieur (CLES) est mentionnée, mais jusqu'à présent aucune démarche de certification n'a été développée de façon intégrée. La place de l'anglais est assez réduite (seulement de 36 h sur l'année) mais les intitulés des UE (anglais et interculturalité / anglais des métiers de la culture) indiquent le caractère très opérationnel des cours dispensés. Dans la mesure où certaines des perspectives professionnelles semblent concerner le tourisme culturel, il pourrait être bon de renforcer la place de l'anglais dans la formation.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Le recrutement ne semble pas satisfaisant en l'état et mérite une attention toute particulière. Les étudiants sont uniquement recrutés sur dossiers, aucun entretien n'est organisé. Ce choix est assez surprenant dans le cadre d'une formation professionnalisante. On ne connaît pas exactement les critères retenus pour l'admission ou le refus des candidats hormis le critère « qualité du projet professionnel ». Des problèmes sont largement évoqués dans le bilan du conseil de perfectionnement comme le trop grand nombre de sessions de recrutement, le manque de cohérence entre les choix des différentes commissions de recrutement, l'absence d'outil de pilotage, le niveau hétérogène des candidats recrutés, etc. Le dossier évoque un suivi individualisé possible des étudiants compte tenu d'un effectif raisonnable, mais n'évoque pas de dispositif spécifique d'aide à la réussite. La formation semble encourager les Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui ont été au nombre de 2 sur les 2 dernières années et l'accueil de personnes en reprise d'études (6 en 2014-2015 et 3 en 2015-2016).</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>Le diplôme, ouvert en formation initiale classique, fonctionne uniquement en présentiel sous forme de cours magistraux (CM) traditionnels ou de travaux dirigés (TD) avec des dispositifs pédagogiques plus participatifs. La plupart des cours ont lieu sur le site de La Garde-La Valette mais certains cours sont délocalisés sur des lieux culturels et à la Faculté de droit de Toulon à 10 kilomètres. Les ressources et outils numériques sont utilisés pour la mise à disposition des informations pédagogiques aux étudiants. Un cours de communication est orienté vers les technologies de l'information et de la communication (TICE) (UE 52). Cependant, compte tenu des objectifs de la licence, il semble que ces aspects soient suffisants.</p>

<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>Les règles générales d'évaluation des étudiants, les modalités de contrôle des connaissances et les règles de délivrance du diplôme sont bien détaillées dans le dossier et conformes à ce que l'on peut attendre en LP. Les règles d'affectation des crédits européens sont bien précisées pour chaque UE. Ils sont répartis de manière homogène entre les UE et entre les semestres. Le contrôle des connaissances peut se faire soit en contrôle continu, soit en contrôle terminal, soit sous les deux formes. Conformément à la législation en vigueur, un étudiant doit obtenir : 1) au moins 10/20 au global et 2) au moins 10/20 sur la moyenne des notes coefficientées de projet tuteuré et de stage.</p>
<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Les compétences acquises à l'issue de la formation sont bien définies et sont cohérentes par rapport aux objectifs de la formation, par rapport aux types de structures concernées et aux métiers visés. Dans la mesure où ne sont pas fournis dans le dossier les exemples de postes effectivement occupés par les étudiants une fois diplômés, il est difficile de constater si ces compétences sont mises à profit lors des premières expériences professionnelles. La fiche RNCP du diplôme est claire et bien renseignée, notamment en termes d'acquisition des compétences par les étudiants qui s'engageraient dans la formation. Les compétences sont éclectiques mais identifiées. Un suivi personnalisé de l'acquisition des compétences par l'étudiant est réalisé de manière satisfaisante durant toute l'année de formation : contrôles continus et terminaux, suivi par les tuteurs des projets tuteurés et des stages, autoévaluation par les étudiants du stage, soutenance de « simulation » devant plusieurs évaluateurs. La définition des prérequis par enseignement serait un plus et un livret de stage (ou une grille d'évaluation des compétences à l'issue du stage) pourrait être développé.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Le suivi des diplômés est réalisé <i>a minima</i>, car seules les évaluations à 30 mois réalisées par l'Observatoire de la vie étudiante de l'université sont mentionnées. Les taux de réponse sont limités : ils n'étaient que 55 % à répondre en décembre 2014. Malgré cela, si les données quantitatives semblent assez satisfaisantes, il manque des informations plus qualitatives pour juger de l'adéquation des postes occupés par les étudiants avec le niveau de la formation. Il est dommage de ne pas avoir de suivi à 6 et 12 mois par exemple, pour suivre plus finement l'entrée dans le monde professionnel des diplômés. Il n'est pas fait mention de contacts réguliers avec les anciens ni d'organisation d'événements destinés à des échanges entre diplômés (conférence, cérémonie de remise des diplômes...). De tels dispositifs pourraient améliorer la cohésion et les taux de réponse aux enquêtes qui restent moyennement satisfaisants.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>La procédure d'autoévaluation est bien explicitée et les informations fournies attestent de la volonté de la formation de pouvoir améliorer ses contenus et son fonctionnement. Le conseil de perfectionnement réunit 1 fois par an les responsables de la formation, les partenaires du monde culturel et des représentants étudiants. Il n'a pas pu avoir lieu en 2016 en raison de la transition de responsabilité de la LP. Il n'est pas explicité si les étudiants font eux-mêmes au préalable un bilan pour préparer ce comité. Il est fait mention de différents exemples de modifications en cours ou à venir qui attestent de la volonté d'amélioration continue de la formation. Des problèmes de coordination entre les enseignements semblent toutefois persister dans cette formation. Ils ont été relevés dans le bilan du conseil de perfectionnement (2014) et se retrouvent dans l'enquête faite auprès des étudiants en 2016 : pour 72 % des répondants, les enseignements ne sont pas ou peu harmonisés.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une formation basée sur l'acquisition d'une double compétence artistique/management adaptée aux besoins des organisations culturelles.
- Une formation attractive et des effectifs relativement importants et stables.
- Un fort ancrage dans le contexte culturel local/régional.

### Points faibles :

- Une organisation de la procédure de recrutement peu adéquate.
- Un manque d'intervenants spécialisés en sciences de gestion.
- Des informations insuffisantes sur l'origine des étudiants et sur l'insertion professionnelle des diplômés.

### Avis global et recommandations :

Cette formation fonctionne de manière satisfaisante ; elle est attractive et professionnalisante, notamment parce qu'elle a su tisser des liens étroits avec des établissements culturels de la région qui contribuent à son pilotage et à son fonctionnement. Toutefois, des informations précises sur l'origine des étudiants ainsi que sur l'insertion professionnelle manquent dans le dossier ; sans ces informations, il est difficile de vérifier que cette formation atteint véritablement ses objectifs.

Quelques actions permettant de renforcer la structuration de cette formation méritent d'être envisagées :

Au niveau de la procédure de recrutement des étudiants, il serait souhaitable de mettre en place un outil de pilotage permettant d'organiser plus efficacement les recrutements. Il faudrait peut-être préciser des critères clés afin de faciliter et d'harmoniser le travail des différents jurys de recrutement. Il serait également souhaitable d'organiser des entretiens avec les candidats sélectionnés afin de valider leurs projets professionnels.

Au niveau de l'équipe pédagogique, le comité s'interroge sur la capacité des intervenants à faire face aux besoins d'enseignements en gestion. L'équipe comprend en effet peu d'enseignants spécialisés en sciences de gestion. De plus, l'information sur le profil des intervenants étant lacunaire, il est difficile d'apprécier la pertinence de leur participation.

Au niveau de l'insertion professionnelle des étudiants, un suivi des diplômés à 30 mois est insuffisant. Il serait souhaitable de prévoir des outils de suivi intermédiaires (à 6 mois, à 18 mois) afin de juger de l'adéquation des postes occupés par les étudiants avec le niveau de la formation, des niveaux de rémunération, etc. Ce type de suivi permettrait aussi petit à petit de constituer un réseau des anciens. Ce réseau pourrait représenter un atout supplémentaire pour faciliter l'insertion professionnelle des étudiants de la LP.



# Observations de l'établissement

La Garde, le 11 Mai 2017

EB/ KBC / 2017 n° 078

Cabinet de la Présidence

Dossier suivi par : Karine BENET-CATTIN

Tél 04 94 14 24 65 – cabinet-presidence@univ-tln.fr

Le Président d'Université

à

Monsieur le Directeur

Jean-Marc GEIB

Département d'évaluation des formations

HCERES

**Objet :** Evaluation Licence professionnelles Gestion des projets et structures artistiques et culturels

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation de la Licence professionnelles Gestion des projets et structures artistiques et culturels. Nous tenons à remercier le comité d'évaluation, pour la qualité de l'évaluation menée et les remarques constructives formulées.

En réponse à votre demande, nous vous faisons part, ci-dessous, des observations de portée générale du responsable de la formation.

« **[ ] Rapport Champ, p. 5**

**Points d'attention (Version actuelle)**

« [...] Une vigilance particulière doit être portée à certains portages de diplômes qui semblent à l'origine de difficultés spécifiques.

*Il en est ainsi en particulier pour la LP Métiers du tourisme et des loisirs et la LP Gestion de projets touristiques et structures artistiques et culturels portés par l'UFR Lettres qui ne parvient visiblement pas à mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon fonctionnement de ces formations (manque d'enseignants-chercheurs en gestion, part des enseignements effectués par des professionnels trop faible) avec à la clé une définition insuffisante des compétences et des taux de poursuite d'études trop importants. »*

**Version corrigée**

« [...] Une vigilance particulière doit être portée à certains portages de diplômes qui semblent à l'origine de difficultés spécifiques.

*Il en est ainsi en particulier pour la LP Métiers du tourisme et des loisirs et la LP Gestion de projets et structures artistiques et culturels portés par l'UFR Lettres qui ne parvient visiblement pas à mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon fonctionnement de ces formations (part des enseignements effectués par des professionnels trop faible pour la première, manque d'enseignants-chercheurs en gestion pour la seconde) avec à la clé une définition insuffisante des compétences et des taux de poursuite d'études trop importants. »*

**LP Gestion de projets et structures artistiques et culturels –Remarques/observations sur la partie Champ**

- *problème de portage du diplôme réel, dont on ne voit pas comment il pourrait être résolu étant donné qu'il n'y a pas d'EC en gestion à l'UFR Lettres. Mais d'une part le rapporteur n'a pas pris en compte les cours de comptabilité assurés par Pascal Chevriot au 1<sup>er</sup> semestre, dont les cours de gestion sont le prolongement au 2<sup>e</sup> semestre, et d'autre part il convient de prendre le terme gestion de l'intitulé du diplôme dans le sens plus large que le seul sens comptable : il s'agit ici de pilotage de projets et de programmation pour des structures culturelles et artistiques.*
- *Je suis par ailleurs surprise que la part des enseignements effectués par des professionnels soit jugée trop faible (p. 5 du rapport « Champ ») alors que le rapport d'évaluation de la LP, dans sa partie « équipe pédagogique », souligne au contraire que « la forte participation des acteurs professionnels est un point fort de la formation » (p. 3) et évalue très positivement la place de la professionnalisation dans la LP (p. 5). **II voir correctif proposé ci-dessus***

*Quoi qu'il en soit le recrutement d'un SPEA à partir de 9/2017 devrait permettre de réparer ce défaut de visibilité.*

**LP Gestion de projets et structures artistiques et culturels –Observations sur le rapport d'évaluation**

*Néant..»*

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



Éric BOUTIN  
Président de l'Université de Toulon