



**HAL**  
open science

## Master Conduite de projets et développement des territoires (PROJETER)

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Conduite de projets et développement des territoires (PROJETER). 2017, Université de Lorraine. hceres-02028765

**HAL Id: hceres-02028765**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028765v1>**

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

### Master Conduite de projets et développement des territoires

Université de Lorraine

# 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 : Santé (champ principal) ; Sciences Humaines et Sociales/Sciences pour l'ingénieur (champs secondaires).

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Appuyé sur 3 composantes (Unité de Formation et de Recherche - UFR - Sciences humaines et sociales - Nancy ; Faculté des Sciences du Sport - Nancy ; École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation - Nancy), ce master, *Conduite de projets et développement des territoires (Proj&Ter)*, vise la formation de chefs de projet dans des domaines professionnels liés au développement des territoires, et plus spécifiquement dans les champs du sport, de l'urbanisme, de l'aménagement, de l'éducation, de la formation, etc. Son originalité repose sur la recherche d'une transversalité entre différents domaines (sciences de l'éducation, sciences de l'ingénieur et sciences du sport) desquels découlent les trois spécialités proposées au niveau du master 2 (deuxième année de master) : Villes et Territoire en Transformation-VTT ; Formation, Animation, Développement Territorial et Transfrontalier-FAD2T ; Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoires-CP2ST. La spécialité Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire propose deux parcours : Management et Communication en Sport ; Promotion de l'Activité Physique pour la Santé. Un parcours de spécialisation progressive est proposé aux étudiants pour s'orienter progressivement vers ces spécialités.

## Analyse

Objectifs
<p>Ce diplôme a pour vocation de former des chefs de projet, dans les domaines public et privé, dont l'action s'inscrit dans la perspective du développement territorial. La partition du diplôme selon les trois spécialités se justifie par la singularité des projets menés dans chacun des champs couverts par ces spécialités : sport, urbanisme, aménagement, éducation, formation, etc. La cohérence de l'existence de ces spécialités dans le master est ainsi réelle, puisque l'objectif d'ingénierie de projet (diagnostic d'un dispositif ou d'un territoire, mise en œuvre d'une stratégie de développement, méthodologie d'évaluation, etc.) les réunit, ce dont attestent les objectifs professionnels développés dans chacune des fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) correspondantes. Si la « transdisciplinarité » est valorisée dans ce sens dans le dossier, celle-ci demeure toutefois sans doute perfectible dans les faits, du fait de la relative imperméabilité (au-delà du tronc commun proposé) entre spécialités d'un point de vue fonctionnel (stages, projets communs, etc.). A diverses reprises, le sentiment d'une juxtaposition de spécialités apparaît dans le dossier.</p>
Organisation
<p>Ce master offre une année commune de formation en master 1 - première année de master (mais dans laquelle des enseignements dits d'« orientation » (choix de 5 UE - unités d'enseignement) sont proposés en vue de tendre vers les spécialités de M2 - deuxième année de master) et trois spécialités en master 2 (Conduite de Projets en Sport, Santé &amp; Territoire ; Formation, Animation, Développement Territorial et Transfrontalier ; Ingénierie Urbaine, Villes et Territoires en transformation). L'organisation de la formation est raisonnée, avec un important tronc commun en master 1 constitué de 12 UE, un tronc de spécialisation/Orientation de 5 UE et 1 UE libre qui conduisent aux trois spécialités et aux deux parcours. En fonction de ses perspectives professionnelles, l'étudiant choisit donc les UE appropriées à sa future spécialité en master 2, et construit ainsi en partie un parcours individualisé.</p>

<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le master, du fait de sa nature notamment, paraît bien installé dans son territoire. La place accordée aux professionnels dans les différentes spécialités témoigne de l'intérêt de la formation pour le monde socio-économique. La situation géographique de l'établissement lui offre un véritable axe de développement (proximité avec le Luxembourg, l'Allemagne et la Belgique). On notera toutefois que la notion de territoire paraît un peu « survalorisée » dans le master, dans le sens où, si elle est avérée dans certaines spécialités, elle paraît davantage accessoire dans d'autres. Ce sentiment amène à s'interroger sur la réalité de l'inscription territoriale de ces dernières. En d'autres termes, si certaines spécialités paraissent singulières dans l'environnement universitaire du Grand Est (Formation, Animation, Développement Territorial et Transfrontalier), d'autres sont davantage concurrencées par des spécialités de master plus communes offertes dans des Universités voisines (Strasbourg en particulier), dans le champ des masters STAPS par exemple (parcours Management et communication en sport par exemple).</p>
<b>Equipe pédagogique</b>
<p>Les équipes pédagogiques en charge du master 1 et des différentes spécialités du master sont riches, diversifiées, et complémentaires. Les équipes pédagogiques sont bien décrites, avec un responsable par année et par spécialité ; la composition est parfaitement présentée avec les responsabilités de chacun. La présence, dès le master 1, d'un grand nombre d'interventions de professionnels, contribue à la richesse des enseignements. La coordination d'un grand nombre d'intervenants, master 1 et trois spécialités de master 2 confondues, représente en revanche un défi de taille pour les responsables pédagogiques et l'on est en droit de se demander si la diminution du nombre d'intervenants professionnels ne permettrait pas une plus grande aisance de fonctionnement, sans pour autant que celle-ci n'affecte la qualité de celle-ci. Des réunions régulières des équipes pédagogiques sont tenues deux fois par an et plus, en fonction des spécialités, avec la présence ou non d'étudiants et de personnel administratif.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>Le master Proj&amp;Ter dispose d'un effectif conséquent, bien que globalement en baisse, au niveau M1 en particulier, depuis 2009 (entre 83 inscrits et 131 inscrits entre 2009 et 2014). La caractéristique de ce master est l'importance quantitative du master 2, ce qui signale que nombre d'étudiants le rejoignent en formation initiale, venant d'autres masters 1 ou en formation continue. La formation continue, d'ailleurs, paraît trop peu développée pour un master de cette échelle, en regard notamment de l'objectif d'ancrage territorial du diplôme (qui devrait attirer vers cette formation davantage de professionnels donc). Le suivi des diplômés (qui n'intègre étonnamment pas les étudiants en formation continue), réalisé à l'échelle de l'Université, montre une employabilité intéressante à 18 mois (75% en 2009, 88% en 2010, 89% en 2011, 84% en 2012), même si le taux d'insertion professionnelle à 6 mois est bas et doit interroger (47% en 2009, 57% en 2010, 51% en 2011, 55% en 2012, 50% en 2013). En outre, le niveau d'emploi n'est pas toujours initialement celui auquel on pourrait attendre des étudiants de master (ex : 58% d'étudiants en emploi de nature « intermédiaire » à 18 mois pour la promotion 2012). On manque toutefois de données plus qualitatives sur la nature des emplois occupés (intitulés réels), pour juger davantage. Peu d'étudiants sont en poursuite d'étude (doctorat).</p>
<b>Place de la recherche</b>
<p>La formation est adossée à sept laboratoires de recherche. La diversité des appartenances disciplinaires des enseignants-chercheurs intervenant dans le master, de même que l'adossement de la formation à 4 écoles doctorales, montre la richesse potentielle des approches et des enseignements. Elle pose toutefois question sur la possibilité d'une transcription efficace de l'ensemble des champs de recherche dans la formation : quels dialogues existent-ils entre recherche et formation, au quotidien, de même qu'entre laboratoires en lien avec le master ? Comment les étudiants sont-ils, même indirectement, associés à l'activité des laboratoires ? Ces points auraient mérité d'être développés. La volonté, dans le cadre du stage et du mémoire, de connecter la réflexion professionnelle à une méthodologie scientifique, est un point-fort de la formation. Le faible taux de poursuite d'études (doctorat notamment) doit par contre également être questionné.</p>
<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>Le dossier de présentation expose la stratégie de professionnalisation avec les différentes UE de professionnalisation et démontre également les liens avec les partenaires intervenant dans la formation (ex : La Chaire « REVES »-Renaissance écologique des villes et territoires). Les mises en stage permettent une professionnalisation réelle, de même que la proximité du master avec les différents champs socio-économiques, que reflète l'association des professionnels à la formation. On manque toutefois de données concrètes, dans le dossier, sur les enseignements de professionnalisation, leurs objectifs, leur contenu, etc.</p>

<b>Place des projets et des stages</b>
<p>Les stages sont, en M1 comme en M2, des pièces maîtresses de la formation. Ils constituent une initiation efficace à la professionnalisation, du fait notamment de leur durée. Il aurait été intéressant, toutefois, que le dossier précise davantage les types de lieux de stage (exemples par spécialités), de manière à saisir l'articulation formation-stage. La place des projets, elle, paraît moindre dans le dossier. Bien présents, les enseignements liés à la conduite de projet pourraient toutefois, sans doute, être plus massifs sur l'ensemble des 4 semestres, en particulier au vu des objectifs de formation du diplôme. Certains dispositifs (ex : atelier d'innovation urbaine) paraissent très intéressants en regard des finalités affichées. On doit enfin s'interroger sur le volume d'heures de stage (700 heures au semestre 10) qui paraît considérable.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La dimension internationale, naturellement avérée dans la spécialité Formation, Animation, Développement Territorial et Transfrontalier, n'est pas prioritaire dans le master. Une orientation plus marquée vers cette dimension, par l'intermédiaire d'enseignements délivrés en langue étrangère par exemple, mais également par une réflexion sur le déroulement de stages à l'étranger par exemple, pourrait être très pertinente. Le recrutement d'étudiants étrangers dans la formation (mais hors programmes de mobilité étudiante) paraît surprenante, mais en l'état peu explicité dans le dossier (ex : 2014-2015 : 61,11% d'étrangers). Ces chiffres conséquents, qui pourraient constituer un véritable point fort de la formation, interrogent : ils peuvent aussi poser question quant au décalage entre le recrutement et l'absence de dimension internationale dans la formation. On peut regretter que seul l'anglais soit offert dans la formation alors que la proximité des pays germanophones et la langue allemande pourraient constituer un atout important pour créer davantage de contacts à l'international. Il existe, en outre, des incohérences dans le dossier (ex : absence de programme d'échanges mentionnée dans le dossier, mais échanges Erasmus mentionnés dans la partie spécifique à la spécialité Formation, Animation, Développement Territorial et Transfrontalier).</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Globalement, le dossier est trop peu étayé sur ce point. Les conditions de recrutement en Master 2, les passerelles existantes avec d'autres institutions (école nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation - ENSGSI, ENSarchitecture), notamment, auraient dû être explicitées ici. S'il n'existe pas de démarche spécifique à la mention pour développer la formation continue, les spécialités FAD2T et VTT font appel à elle. Le recrutement des étudiants en formation continue VAE (Validation des acquis de l'expérience) et en VAP (Validation des acquis professionnels) paraît favorisé ; ces candidatures sont soumises à une commission pédagogique qui statue. Le dossier « champ » mentionne qu'un service d'appui au niveau du Collegium lorrain assure un accompagnement (demandeurs d'emplois, salariés, etc.).</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>Eléments non réellement mis en avant dans le dossier. Le master se déroule ainsi selon une forme classique en présentiel, et il ne semble pas à première vue y avoir de spécificité avérée en matière pédagogique ni d'utilisation des ressources numériques. Des validations d'acquis de l'expérience et des validations d'acquis professionnels sont annoncées dans le dossier, mais trop peu d'informations sont fournies ici. La formation respecte les directives nationales en matière de dispositifs qui prennent en compte des publics aux contraintes particulières, sans toutefois faire référence explicitement aux étudiants salariés et aux personnes souffrant de handicap, ou aux sportifs de haut niveau. La formation s'adosse à l'environnement numérique de travail et à une plateforme de formation à distance mis en place par l'Université. Notons qu'au sein de l'établissement, il existe une réelle volonté de prendre en compte des pratiques innovantes en matière d'enseignement et plus spécifiquement dans les Ateliers d'Innovation Urbaine liés au projet INGEXYS de l'Université de Lorraine, en M2.</p>
<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>L'évaluation des étudiants paraît classique pour un diplôme de master. Les modalités de contrôle des connaissances des masters font l'objet d'un vote en Conseil de la formation, au sein de l'établissement, puis ces modalités sont ensuite déclinées, collegium par collegium, et formation par formation. Le dossier est explicite sur les modalités de contrôle. Les modalités d'évaluation des étudiants paraissent pertinentes : augmentation de la part des dossiers et oraux au fur et à mesure de l'avancement dans la formation notamment. Les modalités diffèrent selon les sessions et sont variables en fonction de la spécialité et des parcours suivis ; elles font alterner à la fois des écrits terminaux/oraux/dossiers/rapport et certificat (pour l'UE libre), pour certaines UE, dans le tronc commun par exemple. Des « modalités particulières » (sans information supplémentaire) d'évaluation sont indiquées pour les spécialités VTT et FAD2T. Le stage est évalué sous deux formes : une fiche d'évaluation relative à la structure d'accueil, et un rapport écrit (mémoire) faisant l'objet d'une soutenance.</p>

<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Le dossier de présentation de la formation reprend les compétences attendues par la fiche RNCP mais n'indique pas comment ces compétences sont suivies. Un suivi régulier des étudiants par les enseignants paraît garantir un accompagnement de qualité. Celui-ci mériterait toutefois d'être formalisé (procédures claires de suivi : ex : RDV étudiants réguliers, ateliers-stage ou ateliers-mémoires, etc.). L'Université de Lorraine a adhéré au consortium « Portefeuille Européen de Compétences », sans que l'on sache concrètement comment cela se traduit dans le master Proj&amp;Ter.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Le suivi des diplômés, réalisé à l'échelle de l'Université, donne des éléments intéressants sur l'employabilité. L'Observatoire de la vie universitaire (OVU) a mis en place 2 enquêtes de suivi des diplômés à 6 mois et 18 mois. Le dossier « champ » indique les modalités de mise en œuvre de la collecte des données et le traitement réalisé, ainsi que la mise en ligne, afin d'en faire connaître les résultats. Elles sont précises sur l'insertion des étudiants, la part d'emploi à durée indéterminée, la part de cadres/emplois intermédiaires/emplois ouvriers/employés et le salaire déclaré. On manque toutefois de données plus qualitatives sur la nature des emplois occupés (intitulés réels) pour juger davantage. Ici, la mise en place d'un protocole interne au master de recueil des données (sondage anciens étudiants systématique, etc.) pourrait s'avérer utile.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>L'établissement impose aux responsables de formations de constituer un Conseil de Perfectionnement avec des précisions sur son rôle (analyse de la formation et formulation des pistes d'amélioration). Il lui fournit et met à sa disposition des évaluations en « statistiques pédagogiques : flux, réussite, insertion ; conditions d'études ; évaluation des enseignements ». Une Charte des évaluations et des formations montre la volonté de l'établissement de créer de la connaissance afin de produire des améliorations au niveau des formations. L'établissement a mis en place un système d'évaluation interne suivi par le vice-président formation. La mise en place, depuis 2015, d'un conseil de perfectionnement composé de représentants des étudiants et d'anciens étudiants, des enseignants, du monde professionnel, des laboratoires d'appui, des professionnels intervenant dans la formation et des services d'orientation de l'Université, témoigne de la volonté des acteurs du diplôme de réfléchir régulièrement aux orientations et d'associer les professionnels au pilotage de la formation. Il pourrait être pertinent, pour affiner encore le travail de celui-ci, que ce conseil de perfectionnement soit également réuni par spécialité. L'autoévaluation des enseignements par les étudiants, en revanche, est trop peu développée dans le master. Quelques initiatives existent, mais aucune systématisation (évaluation des enseignements à la fin de chaque semestre par exemple). Il est par exemple indiqué que des fiches d'évaluation ont été élaborées mais pas utilisées faute de moyens.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Originalité de l'objectif de transdisciplinarité de l'approche par projet pour le développement des territoires.
- Ancrage socio-économique de la formation.

### Points faibles :

- Manque de visibilité du projet transdisciplinaire avec des incohérences et des contradictions dans le dossier.
- Sentiment d'une juxtaposition des trois spécialités.
- Positionnement sur trois champs disciplinaires à éclaircir.
- Insertion professionnelle à questionner.
- Autoévaluation et suivi des anciens étudiants peu développés.
- Innovation pédagogique peu avérée, hormis les Ateliers d'Innovation Urbaine.

- Dossier trop peu développé sur différents points (passerelles, recrutement, stages, etc.).
- Absence de dimension internationale dans la plupart des spécialités (peu de place accordée aux langues étrangères, partenariats internationaux peu nombreux, etc.) et part des étudiants étrangers à interroger.

### Avis global et recommandations :

Ce master a le mérite de rechercher une convergence de formation entre des spécialités au recrutement, aux disciplines d'ancrage et aux finalités très différentes. Il y a de ce point de vue là une vraie originalité dans les objectifs du master. Pour autant, cette recherche de cohérence se heurte aussi à la diversité des champs d'appartenance, aux objectifs professionnels, etc. Il est en outre délicat de se forger un avis définitif sur cette coexistence tant le dossier manque de précisions sur certains points. Enfin, la question de la présence de ce master dans le champ « Santé » peut se discuter, dans la mesure où certains parcours ne s'intègrent pas à ce champ (ex : Management et Communication en Sport).

Sur différents points, la formation ne semble plus répondre en l'état à la fois aux attentes des équipes pédagogiques mais aussi des étudiants : la baisse relative des effectifs, les difficultés relatives d'insertion professionnelle, la baisse des rémunérations jouent ici en la défaveur de la formation, sentiment renforcé aussi par le peu d'étudiants choisissant de poursuivre en doctorat.

Dans le cadre de la nouvelle nomenclature des masters, les formations du type de ce master sont remises en question. Il n'en reste pas moins que dans la future offre proposée par l'Université de Lorraine, la recherche d'une cohérence entre les futurs masters, sur le plan de la conduite de projets en lien avec le développement des Territoires comme le propose le master Proj&Ter, gagnerait à être conservée.



# Observations de l'établissement

## Master Conduite de projets et développement des territoires

Dans le cadre de la nouvelle nomenclature des masters, la structure du master projter ne pouvait être reconduite à l'identique.

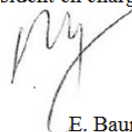
Cette situation a été anticipée par les équipes pédagogiques en place qui dans le même temps se sont également largement renouvelées lors de l'année 2016/2017, c'est aussi la raison pour laquelle le dossier d'auto-évaluation est relativement lacunaire sur certains points.

Dans la perspective de la nouvelle accréditation, les différentes spécialités qui structuraient ce master sont de ce fait reconduites et assez significativement modifiées sous la forme de parcours composant trois mentions de master différents : Un Parcours F2TD (ex spécialité FAD2T) vient alimenter la mention Sciences de l'éducation, un parcours PROJ&TER sport&santé au sein de la mention Activités Physiques Adaptées-Santé, un parcours IUVTT au sein de la mention urbanisme et aménagement.

Cependant, soucieuses de conserver ce qu'elles considèrent comme les acquis positifs de ce dispositif « projets et territoires » qui constituent d'ailleurs les points forts relevés par le rapport d'évaluation : à savoir la transdisciplinarité dans les apports pédagogiques, le tronc commun de M2 organisé autour des ateliers d'ingénierie urbaine, l'inscription territoriale forte (en particulier pour FAD2T), les équipes pédagogiques ont décidé de maintenir les collaborations existantes dans les trois parcours des futurs masters, notamment dès le M1 autour d'enseignements partagés et en M2 par des unités d'enseignements partagés tel la reconduite du travail autour des ateliers d'ingénierie urbaine, ou le partage d'un enseignement "écologie humaine et sociale" (modules partagés dans la logique ingexys).

Nous remercions les experts pour la qualité de leur évaluation et pour les différents conseils apportés dans le dossier que nous ne manquerons pas de prendre en compte dans la nouvelle accréditation.

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner