



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Gestion et développement des organisations et des services sportifs et de loisirs

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Gestion et développement des organisations et des services sportifs et de loisirs. 2015, Université de Bordeaux. hceres-02039049

**HAL Id: hceres-02039049**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039049>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Gestion et développement des organisations, des services sportifs et de loisirs

- Université de Bordeaux

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Formations et diplômes

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

Didier Houssin, 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 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences de l'Homme

Établissement déposant : Université de Bordeaux

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Créée avant 2011, sans que l'année de création ne soit précisée, la licence professionnelle *Activités sportives, spécialité Gestion et développement des organisations, des services sportifs et de loisirs* est portée par la faculté des Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) du Collège des Sciences de l'Homme de l'université de Bordeaux et se déroule sur le campus de Pessac.

Cette offre de formation centrée sur le management des services sportifs publics et associatifs vise deux objectifs. Il s'agit d'une part de répondre au besoin de professionnalisation d'un secteur associatif sportif en pleine expansion, à l'accroissement des publics sportifs et de la demande sociale de services sportifs, et d'autre part d'appréhender les nouveaux enjeux de l'action locale qui se redessinent sous l'effet des recompositions territoriales, de la multiplication des actions en réseaux, de la complexité accrue du cadre institutionnel et réglementaire de la pratique des activités physiques et sportives.

Cette licence professionnelle, organisée par alternance, propose un parcours unique de formation qui vise à former des cadres des collectivités territoriales et des associations sportives exerçant des fonctions de conception et de développement de projets, de gestion et administration de services sportifs.

La formation dont la capacité d'accueil est fixée à 30 étudiants, accueille depuis 2011 des promotions de 17 à 19 inscrits. Elle s'adresse à des étudiants qui ont validé une deuxième année universitaire ou une formation de niveau équivalent, venant d'horizons divers (STAPS, sports, administration et gestion d'entreprise, commerce, tourisme, activités sociales, etc.). Elle propose quelques aménagements pédagogiques pour accueillir des publics à besoins spécifiques : des sportifs de haut niveau, des étudiants en situation de handicap, des salariés, des étudiants en contrat de professionnalisation, en formation initiale et continue.

## Avis du comité d'experts

Les objectifs de la formation sont clairement identifiés et répondent de manière pertinente aux secteurs d'insertion professionnelle envisagés. Cette formation, qui se veut « très appliquée » et qui place le stage et le projet tutoré au cœur de ses enseignements, met en exergue cette orientation par une organisation pédagogique en alternance. Elle définit sept domaines dans lesquels les connaissances et compétences sont attendues : l'ingénierie de projet, la gestion d'événements sportifs, le marketing de services sportifs, l'environnement juridique et réglementaire des activités physiques et sportives, la gestion budgétaire et administrative, la gestion des ressources humaines, l'environnement institutionnel et socioculturel. Cependant, l'intitulé généraliste des unités d'enseignement indiquées dans l'annexe descriptive au diplôme ne met pas en valeur l'orientation affirmée de cette formation vers l'insertion professionnelle.

Le positionnement de cette licence professionnelle, dont la spécificité réside dans l'apprentissage de la mise en place d'une politique territoriale du sport en collaboration étroite avec le tissu associatif, paraît pertinent tant au niveau régional, compte tenu du dynamisme sportif de la région et de la diversité des partenaires issus du milieu socio-économique impliqués dans la formation, qu'au niveau national, même si le nombre de formations en France de même intitulé dépasse les trois identifiées dans le dossier. Ainsi, le manque de précision sur le contexte concurrentiel des formations portant sur des thématiques proches, ne permet pas de porter un jugement complètement outillé.

L'équipe pédagogique est décrite comme disponible, impliquée mais sa constitution, et notamment la part des intervenants professionnels qui devrait être au moins de 25%, n'est pas indiquée. Seule la variété des origines ou des compétences professionnelles de ces intervenants est précisée. Cette complémentarité recherchée permet d'assurer une

forme de « cohérence culturelle » de la formation et de nourrir des échanges fréquents entre universitaires et professionnels sur la qualité de la formation.

Le pilotage de la formation repose essentiellement sur l'actuelle responsable pédagogique en collaboration étroite avec l'ancienne responsable pédagogique. Ce fonctionnement en « équipe rapprochée au quotidien » permet probablement une gestion efficace et réactive. Il est complété par le conseil de perfectionnement constitué de 2 universitaires et 2 professionnels, qui se réunit 2 fois par an et mène une réflexion sur les évolutions à apporter à la formation. Il est toutefois regrettable que ce pilotage repose sur trop peu de personnes et notamment que n'y soit pas associé au moins un représentant étudiant alors qu'un délégué de promotion est élu.

L'absence de données chiffrées consolidées venant des services centraux s'avère particulièrement regrettable pour une licence professionnelle. Il est donc difficile d'évaluer le pouvoir d'insertion de cette formation et plus largement le devenir des diplômés. Si l'on s'appuie sur les informations fournies par l'Observatoire des parcours étudiants, on peut avancer une insertion professionnelle pour 2/3 des diplômés, 30 mois après l'obtention du diplôme. Le devenir de l'autre tiers demeure flou. Sont toutefois suggérées, sans être vraiment identifiées, des poursuites d'études dans des formations visant l'obtention de brevets professionnels de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport, pour garantir une expertise dans un sport. Cela interroge la reconnaissance de la seule licence professionnelle pour assurer l'employabilité des étudiants et les liens à examiner avec la 3<sup>ème</sup> année de licence spécialité Entraînement sportif.

## Éléments spécifiques

<p>Place de la recherche</p>	<p>Cette formation qui se veut « très appliquée » n'intègre pas directement la recherche dans sa dynamique de formation, ce qui est souvent le cas dans les licences professionnelles. Le lien se fait par des enseignants-chercheurs de l'université impliqués dans la licence qui valorisent les résultats récents de la recherche dans leurs enseignements, et éventuellement par des cabinets d'études qui accueillent des stagiaires pour effectuer des missions d'études sociologiques sur l'accès aux pratiques sportives.</p> <p>Deux modules de deux heures sont consacrés à la recherche documentaire et bibliographique.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Quatre compétences professionnelles clés sont identifiées et sont validées au cours de la formation : savoir analyser un contexte professionnel, élaborer des outils opérationnels permettant la mise en œuvre d'un projet, réaliser et activer une base de données, réaliser une note de synthèse et la soutenir oralement.</p> <p>Elles correspondent à des compétences décrites dans le référentiel RNCP, attendues dans les épreuves du concours de Conseiller territorial des activités physiques et sportives (CTAPS), identifiées par les professionnels qui interviennent dans la formation et retenues lors des conseils de perfectionnement.</p> <p>Un enseignement spécialisé sur l'insertion professionnelle, de 9 heures, est consacré à la présentation écrite et orale du profil du futur salarié. S'ajoutent 3 heures dédiées à la découverte des métiers, même s'il manque pour les étudiants l'organisation systématique de conférence/forum de rencontres avec les professionnels et les entreprises.</p> <p>La réflexion sur l'adéquation de la formation au regard de l'évolution des métiers est abordée lors de contacts réguliers avec des professionnels des secteurs associatifs et publics sportifs, et avec les directeurs de stage ; elle aussi menée de manière systématique durant les conseils de perfectionnement.</p> <p>Si l'orientation de cette formation vers l'insertion professionnelle est affirmée, l'intitulé généraliste des unités d'enseignement indiquées dans l'annexe descriptive au diplôme ne la met pas en valeur.</p>

<p>Place des projets et stages</p>	<p>La formation, conçue par alternance, propose un stage sur toute l'année d'au moins 280 heures (2,5 jours par semaine) qui représente ¼ des crédits ECTS.</p> <p>L'étudiant est suivi par un tuteur universitaire et par un tuteur professionnel qui sont en lien par la co-correction de fiches et documents intermédiaires élaborés par l'étudiant dans le projet tutoré.</p> <p>Le projet tutoré, individuel, est le cœur du suivi méthodologique et de l'accompagnement de l'étudiant concernant la partie de formation à l'université et son stage. Il représente 75 heures d'enseignement et 9 crédits ECTS. Il est probable, sans que cela soit vérifiable puisque le nombre total d'heures de formation hors stage n'est pas indiqué, que le projet occupe au moins ¼ de la formation.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>La dimension internationale de cette licence professionnelle est limitée à enseignement de 25 heures d'anglais, centré sur l'insertion professionnelle dans un pays anglophone et sur le vocabulaire ayant trait à l'actualité sportive et aux politiques publiques. Alors que rien n'indique une employabilité des étudiants en pays anglophone, on peut sans doute regretter que la proximité avec un autre pays européen, l'Espagne, ne fasse pas l'objet d'une réflexion comparative sur l'organisation des systèmes sportifs, voire d'une perspective de développement.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Le recrutement des candidats s'effectue sur dossier et entretien ; une demande d'accès à la formation par Validation des acquis professionnels et Validation des acquis de l'expérience est possible. L'accueil dans la formation de publics spécifiques et notamment d'étudiants en situation de handicap, de sportifs de haut niveau (convention établie avec le Centre de Formation Rugby de l'Union Bordeaux-Bègles) s'accompagne de quelques adaptations mais rien n'en indique la proportion parmi les inscrits.</p> <p>L'aide à la réussite s'incarne dans le projet tutoré, à travers la mise en place de fiches méthodologiques, de devoirs blancs et d'un accompagnement individualisé pour la construction du projet d'insertion professionnelle.</p> <p>Au nom de la vocation professionnelle de la licence et du taux de réussite, aucun dispositif d'orientation et de réorientation n'est envisagé. Pourtant, le 1/3 d'étudiants qui n'est pas dans l'emploi, 30 mois après le diplôme, justifierait une réflexion sur les différents dispositifs d'orientation, ré-orientation, de formations complémentaires, d'accompagnement des étudiants, même si certains d'entre eux ont éventuellement poursuivi en master.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La licence professionnelle est organisée sur le mode d'une alternance pédagogique avec 1 journée par semaine plus 1 semaine par mois d'enseignements massés, réservées à la formation à l'université et 2,5 jours minimum par semaine pour le stage en milieu professionnel.</p> <p>La licence ne met pas en œuvre des méthodes pédagogiques innovantes ou différenciées même si la forte hétérogénéité du public pourrait éventuellement le justifier.</p> <p>La place du numérique dans la formation en est encore à un stade embryonnaire mais une volonté de progresser est affirmée.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les modalités de contrôle des connaissances sont classiques et connues des étudiants dès le début de l'année. La moyenne à l'ensemble des unités d'enseignement et au couple « Projet tutoré-Stage en milieu professionnel » est nécessaire pour obtenir le diplôme.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>S'il y a un suivi des étudiants liés aux différents moments d'évaluation qui correspond dans l'esprit des formateurs à un suivi de l'acquisition des compétences, l'approche par compétences</p>

	n'est formalisée ni dans le livret de l'étudiant, ni dans le supplément au diplôme, ni dans un portefeuille de compétences.
Suivi des diplômés	Le suivi des diplômés n'est pas appuyé sur des données chiffrées consolidées venant des services centraux, ce qui est particulièrement regrettable pour une Licence professionnelle. Il est cependant indiqué que, selon l'enquête de l'Observatoire des parcours étudiants en 2012, environ 90% des étudiants inscrits en Licence professionnelle sont diplômés et que parmi eux, 53% sont en emploi stable 6 mois après l'obtention du diplôme ; ce chiffre s'élève à 67% à 30 mois après l'obtention du diplôme, sur des enquêtes de la promotion 2010. Ces emplois se situent au niveau catégorie B. Pour les autres diplômés, sont suggérées sans être vraiment identifiées des poursuites d'études dans des formations visant l'obtention de brevets professionnels de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport, ce qui interroge la nature, l'origine et le nombre de diplômes nécessaires pour assurer l'employabilité des étudiants.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Un conseil de perfectionnement est mis en place et se réunit 2 fois par an, en début et fin d'année, pour réfléchir sur les différentes voies d'amélioration de la formation à envisager. Mais sa composition, réduite à 4 personnes (2 responsables pédagogiques et 2 professionnels) exclut pour l'instant tout représentant étudiant.  L'évaluation de la formation par les étudiants est mise en œuvre par un questionnaire qui prend en compte chaque enseignement. Les résultats sont collectés et synthétisés par le responsable de la formation au service d'une qualité accrue de la formation. Mais la diffusion directe auprès des enseignants des informations qui les concernent, pourrait s'améliorer. Il est aussi à noter que les étudiants qui pourtant apprécient d'être questionnés, sont peu sollicités pour une concertation avec les formateurs.

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- La cohérence du projet de formation au regard des objectifs visés et des débouchés identifiés.
- La pertinence du positionnement de la licence dans le tissu socio-économique sportif régional et dans la carte nationale des formations.
- La place de la professionnalisation et l'organisation de l'alternance.
- Le rôle du projet tutoré dans le suivi et l'accompagnement de l'étudiant.

### Points faibles :

- La présentation généraliste et succincte de la formation.
- Le suivi de la typologie d'étudiants, des réussites au diplôme, du devenir des diplômés et de la qualité de l'insertion professionnelle.
- La faible place du numérique en tant qu'outil et méthode pédagogique.
- L'absence de réflexion sur les dispositifs d'orientation, de réorientation, de passerelles, de complément de formation.
- Le manque d'implication des étudiants dans le fonctionnement de la formation.

- La faible dimension internationale de la formation en dépit de la proximité d'un grand pays européen, l'Espagne.
- Le manque de formalisation de l'approche par compétences et du suivi de l'acquisition de ces compétences.

### Conclusions :

Cette licence professionnelle constitue une offre de formation pertinente dans le contexte universitaire et socio-économique régional, structurée autour de compétences et connaissances adaptées aux débouchés visés. L'ambition de développer la dimension internationale de la formation pourrait néanmoins aisément se justifier au regard de la proximité de l'Espagne.

Alors que la formation cible clairement des secteurs d'emplois en expansion, celui des services sportifs publics et celui des services sportifs associatifs, que la place de la professionnalisation centrale dans la formation est valorisée dans l'organisation par alternance, et que les promotions n'accueillent pas plus de dix-neuf étudiants, la réalité de l'insertion professionnelle des diplômés n'est pas objectivée et paraît relativement décevante. Comprendre les raisons d'une lente insertion des diplômés ou de leur besoin de compléter la licence professionnelle par d'autres diplômes constitue une étape de réflexion nécessaire pour donner une nouvelle dynamique à cette formation. Cela pourrait se traduire par le développement des usages pédagogiques du numérique, par la mise en place de dispositifs d'orientation-réorientation-passerelles, par des enseignements qui garantissent une expertise sportive, par une meilleure individualisation des parcours de formation, par la mise en place d'un forum des entreprises. De même, impliquer les étudiants dans les instances de concertation, formaliser plus nettement les échanges entre tous les intervenants constituent des voies d'amélioration à emprunter.

La présentation trop générale et succincte de la formation, insuffisamment étayée par des données, des actions, des partenariats précis, ne met pas en valeur les atouts d'une formation encadrée par une équipe stable, disponible et impliquée.

# Observations de l'établissement

L'établissement n'a pas formulé d'observation.