



**HAL**  
open science

## Master Management de la culture : arts et patrimoine

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management de la culture : arts et patrimoine. 2016, Université d'Angers. hceres-02041549

**HAL Id: hceres-02041549**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041549>**

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

## Rapport d'évaluation

### Master Management de la culture : arts et patrimoine

- Université d'Angers - UA

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# HCERES

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

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 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Droit, économie et gestion (principal) ; Arts, lettres et langues

Établissement déposant : Université d'Angers - UA

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Créé en 2004, le master mention *Management de la culture : Arts et patrimoine*, avec sa spécialité unique : *Valorisation économique de la culture*, est porté par l'UFR ESTHUA (Unité de formation et de recherche Etudes Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers) et vise à former des cadres concepteurs, organisateurs et gestionnaires d'activités culturelles, ce qui inclut les fonctions d'encadrement, commerciales et de communication, de conception, de gestion et diffusion des produits culturels. Le master est exclusivement professionnel. Les compétences attendues des diplômés et recherchées par les entreprises recruteuses sont décrites dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) : Analyser, synthétiser et traiter l'information / Créer et innover / Développer une stratégie, organiser, concevoir et mettre en œuvre un projet / Communiquer / Travailler à l'international. Des compétences spécifiques au secteur de la culture en général sont également développées au cours de cette formation.

Cinq parcours sont proposés aux étudiants pour une spécialisation en adéquation avec leur projet professionnel :

- *Culture, patrimoine et tourisme,*
- *Management international des arts de la France,*
- *Gastronomie, vin, tourisme,*
- *Management de la mode et de la création,*
- *Nouvelles technologies et produits culturels.*

La formation, en présentiel, s'articule autour d'un tronc commun aux cinq parcours et comporte des enseignements dits « fondamentaux » (langues, économie et management, sociologie), et d'enseignements spécifiques à chacun d'entre eux. Dix mois de stages sont prévus au cours de la formation (quatre mois en première année de master - M1 et six en seconde année de master - M2)

Cette formation se déroule en formation initiale, en formation continue, et la VAE (Validation des acquis de l'expérience) est également proposée.

En 2014-2015, cette formation a accueilli 143 étudiants en M1 et 166 étudiants en M2.

La formation se déroule à Angers, sauf pour une dizaine d'étudiants qui suivent la formation aux Beaux Arts de Nantes.

## Synthèse de l'évaluation

Le master *Management de la culture : Arts et patrimoine* est une formation professionnalisante, originale et proposant des parcours très spécialisés. Dix mois de stage répartis sur les deux années d'études permettent aux étudiants de capitaliser une réelle expérience professionnelle.

Son environnement académique et sectoriel est dynamique : l'Université d'Angers et plus spécifiquement l'UFR ESTHUA avec une orientation forte vers le tourisme et la culture d'une part, et d'autre part une bonne collaboration avec les milieux professionnels privés ou publics mais également certaines collectivités territoriales telles que Angers Loire Métropole.

Cette formation a une dimension internationale forte, notamment en termes de mobilité entrante, ce qui est un réel atout dans le secteur de la culture. Des partenariats avec des établissements étrangers en Chine, Allemagne et Indonésie ont été conclus ou sont en cours de finalisation pour une mobilité étudiante, une mobilité enseignante et une mobilité des personnels.

L'UFR ESTHUA est une UFR dont le pilotage est organisé avec un Conseil de perfectionnement associant les entreprises et l'Université d'Angers, et un comité d'évaluation pour les aspects liés à la pédagogie. Il en découle de nombreux dispositifs sur lesquels la formation peut s'appuyer : orientation et insertion des étudiants, service des stages (application IP'OLINE-Insertion professionnelle on line), service des relations internationales, communication.

La recherche y est active : l'ESTHUA est membre fondateur d'Angers Tourisme Lab (pôle d'excellence recherche, formation et innovation), différents laboratoires de l'Université d'Angers accueillent des enseignants-chercheurs de la mention, notamment le Groupe de Recherche Angevin en Economie et Management - GRANEM et le laboratoire Espaces et sociétés - ESO.

Certains points forts de la formation ne sont donc pas intrinsèques mais liés à son environnement.

Par contre, les faiblesses de la formation sont toutes liées à l'organisation de la mention et notamment à des lacunes en termes de contrôle et de pilotage.

En effet, si le pilotage de l'UFR ESTHUA semble bien structuré, ce n'est pas le cas de celui de la formation qui ne semble ni opérationnel, ni constructif : il manque d'outils de diagnostic (suivi statistique précis, quantitatif et qualitatif, des candidatures, des stages, de l'insertion), les données produites actuellement ne semblent pas exploitées (par exemple, l'évaluation de la formation et des enseignements), le pilotage de la formation n'est que pédagogique. En effet, seuls les enseignants participent à deux réunions par an lors des jurys, les étudiants, professionnels du secteur et personnels administratif ne sont pas inclus dans cette réflexion. Aucun exemple de décisions ou d'ordre du jour de ces réunions n'a été transmis dans le dossier. Il est impératif que la formation se dote d'outils de contrôle, de pilotage, mais aussi de procédures pour résoudre les différents problèmes pointés dans ce rapport.

La place des stages est importante dans un master à finalité professionnelle ; on manque d'informations sur les entreprises accueillant les stagiaires, sur les missions réalisées et leur adéquation avec la formation, et sur l'impact que ces stages ont sur l'insertion professionnelle. De plus, le nombre de crédits européens associés aux stages manque de clarté : 6 en M1 et 15 en M2, ou bien 6 pour le stage et 6 pour le mémoire (de stage) en M1 ; 15 pour le stage et 15 pour le mémoire (de stage) en M2 ?

L'originalité de la formation sur le territoire français devrait générer un taux de pression fort à l'entrée de cette formation, ce qui n'est pas le cas. Les données fournies manquent de précision, mais il semble que celui-ci soit de 1,9 candidats pour un étudiant inscrit en 2014-2015. On compte 311 candidats et il n'est pas précisé s'ils postulent en M1 ou M2- pour 143 inscrits en M1 et 166 inscrits en M2. Le processus de recrutement est peu clair, et gagnerait à être renforcé en formalisant les candidatures et en introduisant des critères de sélection des étudiants et des prérequis (par exemple en langues), de façon à homogénéiser les promotions, quitte à accueillir moins d'étudiants et mieux accompagner les étudiants vers la validation de leur diplôme. Une proportion importante d'échec est observée : 24 % des étudiants (33 étudiants sur 138 inscrits en 2013-2014 entrant en formation ne valident pas leur diplôme et aucune donnée n'est disponible sur les raisons des échecs).

L'internationalisation du secteur de la culture devrait également se traduire par une mobilité sortante supérieure à ce qu'elle est actuellement (11 étudiants dont 10 stages et un Erasmus sur 296 en 2013-2014). La mobilité entrante est très forte (environ un tiers de l'effectif total) et en nette augmentation (+24 % entre 2012 et 2015). Elle mérite une réflexion approfondie qui ne semble pas avoir été engagée.

La maquette de la formation devrait être réécrite de façon plus lisible : il est nécessaire de détailler les matières ou modules contenus dans les UE - unités d'enseignement - afin de rendre plus compréhensible le contenu de chaque UE (par exemple, pour préciser en quoi consiste l'UE Valorisation économique de la culture), de retravailler la cohérence entre les parcours en respectant le tronc commun et ses enseignements fondamentaux communs aux cinq parcours. Il pourrait également être envisagé de retravailler l'équilibre des crédits européens validés par UE, certaines UE ne permettant de valider que deux crédits européens (ECTS), d'autres 15.

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) rédigée en 2008 doit être mise à jour. Il manque des informations (Parcours Gastronomie, vin et tourisme qui n'y figure pas), les UE inscrites sur la fiche RNCP ne sont pas en cohérence avec celle de la maquette, l'alternance n'y figure pas, etc...

Le dossier ne comporte pas suffisamment de données factuelles sur l'insertion, sur les professionnels intervenant dans la formation (entreprises, postes occupés, enseignement assuré), sur la part des dispositifs propres au master n'est pas toujours bien précisée par rapport à ce qui relève de l'UFR ESTHUA. Des écarts existent entre les données internes à la formation et celles issues des services généraux de l'Université d'Angers. La compréhension du dossier en est rendue plus difficile.

Points forts :

Les points forts sont la spécialisation et l'originalité de la formation et de ses cinq parcours au plan national, un environnement académique (UFR ESTHUA) et sectoriel dynamique, et une ouverture importante vers l'international.

Points faibles :

Les points faibles sont tout d'abord un pilotage défaillant de la formation, ce qui pose d'autant plus de problèmes que la formation comporte cinq parcours et accueille un nombre d'étudiants important, puis une maquette de la formation qui comporte de nombreuses incohérences et imprécisions et enfin un taux d'échec important.

Recommandations :

Il conviendrait tout d'abord de repenser le pilotage de la formation, en se dotant d'outils de diagnostic et de suivi, et en y impliquant les différentes parties prenantes de la formation (y compris les étudiants), puis de redéfinir la stratégie de développement de cette formation (capacité d'accueil et son adéquation avec la capacité d'absorption du marché de l'emploi, recrutement des étudiants, accompagnement des étudiants pendant la formation mais aussi suivi de l'insertion professionnelle en veillant à l'adéquation des postes à la formation, international et équilibre entre mobilité sortante et mobilité entrante...). Il conviendrait également de restructurer la maquette de la formation en respectant un tronc commun aux cinq parcours, en détaillant les modules et les compétences acquises par UE, ainsi que les UE liées aux stages.

Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>La maquette des différents parcours fait bien apparaître un tronc commun et des spécialisations conformes à l'intitulé de la formation. Le master est organisé sur les deux années de façon globale, avec un M1 orienté vers les cours et un M2 orienté vers les activités professionnelles, avec spécialisation progressive.</p> <p>Le tronc commun comporte des enseignements dits « fondamentaux » suivis dans tous les parcours ; ils portent sur les langues, l'économie et le management, la sociologie. Mais pour les <i>parcours Management international des arts de la France, Management de la mode et de la création et Nouvelles technologies et produits culturels</i>, l'UE fondamentale Sciences sociales disparaît au profit d'enseignements « complémentaires » spécialisés dans les parcours mais ayant malgré tout un code d'UE fondamentale (UEF) ; en moyenne, les enseignements fondamentaux comptent 65 % des crédits et il reste 35 % pour les enseignements complémentaires spécialisés de chaque parcours.</p> <p>Les maquettes par parcours ne sont pas détaillées, les intitulés d'UE très larges, ont des volumes horaires conséquents. Par exemple, l'UE « économie et management » compte 148h sur un total d'environ 400h en M1, et il n'est pas précisé les différents modules qui composent cette UE. Par ailleurs, la construction du cursus n'est pas clairement expliquée.</p> <p>La formation semble, de premier abord, être en adéquation avec les objectifs de former des cadres concepteurs, organisateurs et gestionnaires d'activités culturelles et les différents parcours permettent aux étudiants d'acquérir des connaissances spécialisées sur un secteur culturel donné. Cependant, les informations sont lacunaires, notamment sur le contenu des différentes UE, parfois incohérentes entre elles, et il est difficile de juger si les étudiants, à l'issue du cursus, seront à même d'assurer des fonctions d'encadrement, commerciales et de communication, de conception, de gestion et diffusion des produits culturels.</p>
---	---

<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le master est porté par l’UFR ESTHUA. Ce master est suffisamment original, notamment par la multiplicité des parcours, pour qu’il ne souffre pas de concurrents au moins dans l’ouest de la France. Il n’est pas exclu que des formations plus modestes le concurrencent sur un domaine ou un autre, par exemple sur le tourisme, sur le vin ou sur les industries du luxe. Seul le parcours <i>Management de la mode et de la création</i> est en concurrence avec une formation de l’Université Lyon 2 (<i>master Management de la mode</i>).</p> <p>En matière de recherche, les enseignants de l’UFR ESTHUA sont rattachés soit au pôle d’Angers de l’UMR ESO (Espaces et Sociétés, qui regroupe surtout des géographes dans l’ouest de la France), soit au GRANEM. Ces deux équipes sont les laboratoires d’appui du master.</p> <p>Des projets sont menés à la demande d’entreprises et des institutions mais il n’est pas précisé dans quel cadre. Des conventions et accords-cadres de partenariat semblent exister mais rien n’est précisé sur le contenu de ces accords. De même, une adhésion et participation à plusieurs structures professionnelles est mentionnée dans le dossier mais il n’est pas précisé les retombées et liens avec la formation. On ignore si ce sont des liens tissés par l’UFR ou par la formation plus spécifiquement.</p> <p>Le master dispose d’un important réseau d’entreprises avec qui les enseignants et les étudiants sont en relation. Les nombreux stagiaires de longue durée nouent des liens avec les entreprises et institutions culturelles ou touristiques de la région, ce qui facilite les collaborations avec l’université. Les entreprises et organisations font réaliser des projets par les universitaires, qui de leur côté participent activement aux associations professionnelles (par exemple dans le domaine de la mode). Cet adossement de la formation aux milieux socio-professionnels est à souligner.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>L’équipe pédagogique est diversifiée. Le master intègre 21 enseignants-chercheurs (notamment huit en Géographie physique, cinq en Sciences de gestion, deux en Droit public, deux en Socio-démographie) ; 16 Professeurs agrégés ou certifiés - PRAG ou PRCE (notamment 10 en langues, quatre en économie et gestion), un attaché temporaire d’enseignement et de recherche - ATER et deux Professeurs associés - PAST en géographie ; une centaine de chargés d’enseignement ou vacataires professionnels. On note l’absence d’éléments d’information sur les entreprises et la fonction occupée par ces professionnels en leur sein.</p> <p>30 % des enseignants permanents du master (12 sur 40) sont du champ principal de formation : droit, économie et gestion et 25 % (10 sur 40) sont des géographes.</p> <p>L’équipe pédagogique se réunit deux fois par an : à la rentrée pour ajuster les maquettes et préparer la rentrée, au moment des jurys de fin d’année où un bilan peut être dressé. Les jurys se tiennent à Angers sous la présidence du responsable du master et comprennent les responsables de parcours et les représentants des disciplines (en particulier pour les langues).</p> <p>La description du fonctionnement de l’équipe pédagogique est trop sommaire et se résume à la liste des responsables de parcours. Par ailleurs, on peut s’interroger sur la composition de l’équipe enseignante et une certaine surreprésentation d’enseignants géographes au détriment d’enseignants du champ de formation principal de la formation (<i>Droit, économie et gestion</i>) ou du champ secondaire (<i>Arts, lettres et langues</i>), et sur l’impact de la composition de l’équipe enseignante sur l’orientation de la formation et sur le contenu de la formation qui a par ailleurs été signalé pour son manque de lisibilité.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>La capacité de la formation n’est pas mentionnée dans le dossier.</p> <p>Les effectifs sont importants et en forte augmentation depuis 2010 : pour le M1, 85 inscrits en 2010, 143 en 2014 (+68 % sur 5 promotions), pour le M2, 106 inscrits en 2010, 166 en 2014 (+56 % sur 5 promotions). La répartition par parcours donnait en 2014 (pour le total M1-M2) 69 inscrits en <i>Culture Patrimoine et Tourisme</i>, 96 en <i>Gastronomie Vin Tourisme</i>, 56 en <i>Management international des arts de la France</i>, 40 en <i>Management de la mode et de la création</i>, et 49 en <i>Nouvelles technologies et produits culturels</i>.</p> <p>En 2014, 11 étudiants de M2, parcours <i>Nouvelles Technologies et produits culturels</i> suivent la formation aux Beaux-Arts de Nantes (six en 2013, sept</p>

	<p>en 2011, quatre en 2010). Le dossier ne comporte aucun élément expliquant la pertinence de l'existence de ce groupe, les moyens mis en œuvre pour assurer les enseignements, leur suivi et leur évaluation. Il serait utile de savoir si une convention existe entre l'UFR ESTHUA et les Beaux-Arts de Nantes.</p> <p>Le nombre d'étudiants étrangers est important : 85 en M1 et M2 en 2014 (28 %).</p> <p>Pour l'année 2013-2014, le taux moyen de réussite pour les cinq parcours est de 76 % (76 % également en 2012-2013) avec une pointe à 86 % pour le parcours <i>Culture Patrimoine et Tourisme</i> et un creux à 67 % pour le parcours <i>Management international des arts de la France</i>. Le taux d'échec est important pour un master et pour autant, les raisons des échecs ne sont pas spécifiées et ne semblent pas avoir été analysées.</p> <p>Pour ce qui est de l'insertion professionnelle, une collecte de données interne au master (enquêtes étudiantes, association des anciens, etc.) n'est pas réalisée, seule l'enquête ministérielle à 30 mois mais réalisée par l'Université d'Angers l'est. Le taux de retour pour la dernière enquête est de 70 % (taux satisfaisant), et montre que sur 62 étudiants interrogés, 35 sont en emploi (dont 19 stables). Le dossier ne précise pas les postes occupés, ni leur adéquation avec la formation. Le salaire médian est de 1420€ nets, ce qui est faible pour un niveau bac+5. Ce master étant un master professionnel, il est indispensable qu'un suivi précis de l'insertion professionnelle par parcours soit mis en place afin de permettre une adaptation de la formation à la demande du secteur et donc assurer aux étudiants un avenir professionnel au niveau « cadre supérieur » et ce dès le diplôme acquis.</p>
--	--

<p>Place de la recherche</p>	<p>Le master se présente officiellement à finalité exclusivement professionnelle.</p> <p>Le document d'autoévaluation signale pourtant l'existence d'un parcours recherche pour les étudiants qui veulent s'orienter vers une thèse et ses modalités d'organisation y sont détaillées dans le dossier. Cependant, ce parcours n'apparaît pas dans les maquettes de la formation. Une réflexion à ce propos devra être engagée au sein de la formation.</p> <p>L'UFR ESTHUA est présentée comme le pivot de la dimension recherche du master. Il n'y a de fait pas d'équipe de recherche spécialisée dans la thématique du master. La majorité des enseignants-chercheurs (EC) sont rattachés à diverses équipes périphériques par rapport à cette thématique : 13 EC sur 21 EC sont rattachés à l'ESO qui est un laboratoire de Géographie sociale, cela donne de fait à l'ESO une position dominante en termes de recherche; 6 EC sont rattachés au GRANEM (Economie et management).</p> <p>Un rééquilibrage entre champs principal et secondaire de la formation par rapport à la thématique du master et à l'axe de recherche des EC de la formation est à envisager.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Les professionnels participent à la formation : ils assurent 20 % à 30 % des enseignements en M1 (particulièrement au second semestre - S2) et 40 à 50 % au troisième - S3 en M2 (le quatrième - S4 en M2 est entièrement consacré au stage de six mois. La proportion d'enseignements assurés par des professionnels est satisfaisante. Par contre, le dossier ne précise ni les enseignements assurés, ni si le niveau de compétence et de responsabilité de ces professionnels répond aux exigences de la formation.</p> <p>Les étudiants suivent le processus du 3PE - Projet personnel et professionnel de l'étudiant - dont un cadrage est fourni par l'Université d'Angers. Cette procédure s'accompagne d'une aide à l'élaboration du curriculum vitae - CV, à la recherche de stages, etc. Pour les étudiants étrangers, une prise en charge particulière est prévue pour le 3PE.</p> <p>Les étudiants du master peuvent se rendre à un forum des métiers organisé tous les ans au Centre des congrès d'Angers (banalisation d'une journée à cet effet).</p> <p>La formation comporte deux stages professionnalisants de quatre mois en M1 et six mois en M2 qui sont un point fort de la formation et qui permettent aux étudiants de capitaliser une réelle expérience professionnelle.</p>



	<p>Tout cela vise l'acquisition des « compétences métiers », sachant que les « compétences transversales » (par exemple « encadrer une équipe ») sont acquises grâce aux enseignements fondamentaux et aux travaux en groupe.</p> <p>La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) comporte des imprécisions auxquelles il faudra remédier : les modalités d'accès ne sont pas spécifiées, la validité des composantes acquises (ici les UE) n'est pas « non prévue » mais « illimitée » ; « UFR ITBS » est à remplacer par « UFR ESTHUA » ; aucun accord européen ou international n'y figure.</p> <p>Il n'y a pas de fichier Europass (supplément au diplôme).</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Il y a deux stages obligatoires dans le cursus : quatre mois en M1 et six mois en M2, auxquels s'ajoute un stage d'été de prérentrée exigé pour les candidats au master venant de l'étranger. Les offres de stage sont collectées par un service spécial de l'Université d'Angers composé de deux administratifs et d'un enseignant qui mettent en ligne en temps réel les propositions (système « Ip'oline » - Insertion professionnelle on line). Les associations d'anciens étudiants de l'UFR ESTHUA jouent aussi un rôle important dans les offres de stage. Il est à noter que trois associations issues de la mention <i>Management de la culture</i> sont particulièrement actives et permettent le « réseautage » pour les parcours <i>Culture Patrimoine et Tourisme, Nouvelles technologies et produits culturels</i>, et en <i>Management international des arts de la France</i>.</p> <p>Cependant, le dossier manque de données sur les entreprises ou organisations accueillant des stagiaires, et sur l'adéquation des missions réalisées avec les objectifs de la formation.</p> <p>Au M1 comme au M2, l'évaluation des stages est faite par les tuteurs professionnels puis après restitution orale (bilan expérientiel) devant les autres étudiants, et enfin par le tuteur académique sur la base du rapport de stage. Les documents relatifs à ces évaluations ne sont pas joints au dossier et la validation des crédits associés au stage est ambiguë dans la maquette et devra faire l'objet d'un éclaircissement : au M1, 6 crédits pour le stage et 6 pour le mémoire (ou rapport de stage ?), au M2, 15 crédits pour le stage et 15 pour le mémoire (ou rapport de stage ?).</p> <p>Un tiers des stagiaires est embauché à la suite du stage. Le type de poste et de contrat ne sont pas précisés.</p> <p>Les deux stages de M1 et M2, de par leurs durées, sont des éléments incontournables de la formation. Cependant, le suivi de ceux-ci mais aussi l'évaluation sont standards : on peut en particulier s'étonner qu'un stage incluant des fonctions d'encadrement ne fasse pas l'objet d'un mémoire problématisé mais seulement d'un rapport de stage.</p> <p>Le dossier détaille également un mémoire qui semble plus orienté vers une initiation à la recherche et qui vise à mettre en application des acquis tels que la collecte d'informations, l'analyse de données, la définition d'une problématique de recherche, la conduite et l'interprétation d'une enquête fait l'objet d'un suivi et d'un encadrement très structurés, et se construit sur les quatre semestres. Pour les étudiants ayant opté pour un parcours recherche, un cycle de séminaires d'épistémologie remplace une UE fondamentale (UEF3) comportant le bilan expérientiel et la communication professionnelle spécialisée, et une présentation du mémoire est prévue devant le groupe. Cette adaptation de la formation ne figure ni sur la maquette, ni sur la fiche RNCP (qui indique clairement une finalité professionnelle et non de recherche). Elle doit faire l'objet d'une validation par la Commission formation et vie universitaire (CFVU) de l'Université d'Angers.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>Le master mobilise de nombreux partenariats avec des universités étrangères pour renforcer son ouverture : accords de double diplomation/délocalisation avec six universités partenaires (d'Europe de l'Est et d'Asie) qui s'ajoutent à d'autres partenariats de l'ESTHUA avec la Russie, la Chine, le Québec, etc..., du personnel administratif dédié à l'institutionnalisation et au développement des RI - Relations Internationales - et des primes pédagogiques RI attribuées à 13 enseignants du master actifs dans ce domaine.</p> <p>Si le dossier donne le nom d'établissements internationaux partenaires, le dossier ne spécifie par contre pas avec quel pays un accord de délocalisation a été conclu, ni avec quels autres un accord de double diplomation a été conclu, ni quel est le double diplôme validé par les</p>

	<p>étudiants. Cette information est également absente des données fournies par l'Université d'Angers (aucun double diplôme ou diplôme délocalisé pour les années 2010-2011 à 2013-2014), et n'apparaît pas non plus dans la fiche RNCP. Le dossier manque de clarté sur ce point.</p> <p>Le master accueille de nombreux étudiants étrangers : en hausse depuis trois ans pour atteindre 87 en 2014-2015 sur un total de 310 inscrits ; sur ces 87, 77 viennent d'Asie et la proportion augmente. Un dispositif spécifique pour les étudiants étrangers est mis en place : le 3PE qui fait l'objet d'une adaptation pour les étudiants étrangers, et un module de FLE - Français langue étrangère.</p> <p>Le master accueille aussi des professeurs invités qui enseignent dans leur langue. Le nombre de cours en anglais reste très marginal.</p> <p>La mobilité sortante est favorisée par l'apprentissage de deux langues obligatoires afin d'inciter les étudiants à passer un semestre délocalisé dans une des universités partenaires (le second semestre du M1) ou à faire leur stage à l'étranger (au second semestre du M2). Mais les stages à l'étranger n'ont attiré que 10 étudiants en 2013-2014 (sur 143 inscrits en M2), et un seul étudiant a bénéficié d'une mobilité sortante d'études sur cette même année. Aucune certification en langue (Test of English for international communication - TOEIC - et certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur - CLES) n'est passée malgré la dimension internationale de la formation et de la profession.</p> <p>On s'interroge sur le but suivi par ce développement important à l'international : il est mis en avant le fait de « vivre la mondialisation et l'inter culturalité au sein de la mention », mais on peut se demander quelle est la pertinence par rapport à la thématique de cette mention, et comment le lien est fait entre la thématique et l'international.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Le master exerce son attractivité en France et surtout dans le Grand ouest.</p> <p>Le dossier ne comporte pas d'information sur les modalités de recrutement, ni sur le profil des candidats.</p> <p>En 2014-2015, il y a eu 311 candidatures pour 143 inscrits en M1 (et 166 en M2), ce qui est faible, d'autant plus que la formation est quasiment la seule sur le territoire national et devrait donc présenter une attractivité plus forte. On ne sait pas si ces dossiers concernent des candidatures au M1, au M2 ou aux deux à la fois. On ne connaît pas non plus la capacité d'accueil de la formation, et plus précisément des différents parcours. Ces informations très lacunaires rendent difficile l'évaluation de l'attractivité de la formation.</p> <p>Le master a une politique de communication via les salons de présentation des masters dans le Grand ouest et les salons sur les métiers du tourisme dans plusieurs régions de France. Une communication par les médias et revues spécialisées est également faite.</p> <p>Il y a un effort pour l'accueil de rentrée afin de mettre en relation les primo-arrivants du M1 avec les étudiants de M2 : séjour d'intégration de deux à quatre jours, présentation des bilans expérientiels par les M2, rencontres avec les enseignants référents des divers parcours.</p> <p>Des enseignements de mise à niveau sont proposés en sciences sociales (enquêtes, traitement de l'information), en traitement de l'image, le volume horaire et les modalités de mise en œuvre de ces modules de mise à niveau ne sont pas spécifiés et n'apparaissent pas non plus dans la maquette.</p> <p>Il existe des passerelles internes à l'université (entre M1 de l'université et le M2 pour les étudiants de cursus partiellement cohérents avec l'UFR ESTHUA) mais aussi des passerelles externes (Validation des acquis et étudiants titulaires d'une L3), mais on dispose de peu d'éléments et cela semble anecdotique.</p> <p>Le taux d'échec de cette formation est conséquent (26 % des inscrits). Trois axes sont à explorer : le processus de recrutement actuel qui doit évoluer (formalisation des candidatures et introduction de critères de sélection), les dispositifs d'aide à la réussite avec notamment une réflexion plus aboutie sur les prérequis et les remises à niveau des étudiants, y compris ceux venant de l'étranger, et la réduction de la capacité d'accueil (sélection plus forte et suivi plus individualisé).</p>

<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>A ce jour, quelques étudiants ont été inscrits sous le statut de la formation continue (quatre en trois ans), et trois VAE (validation des acquis de l'expérience) ont été réalisées.</p> <p>L'alternance sous contrat de professionnalisation ne fait que s'amorcer dans certains parcours, mais on ne dispose d'aucune information précise à ce sujet.</p> <p>Le déploiement de modalités d'enseignement différentes (formation tout au long de la vie, alternance) pourrait constituer un axe de développement de la formation vers une professionnalisation accrue.</p> <p>L'attention est attirée sur la fiche RNCP qui devra alors évoluer. En effet, actuellement, la fiche RNCP précise que la formation continue et la VAE sont possibles, mais pas l'apprentissage ni les contrats de professionnalisation.</p> <p>Seule l'utilisation d'une plateforme Moodle, limitée à la mise à disposition des cours et documents pour les étudiants, est mentionnée pour le numérique, et ne constitue pas réellement un enseignement en non-présentiel. En réalité, le parcours <i>Nouvelles technologies et produits culturels</i> inclut forcément un recours extensif au numérique mais aucun élément à ce propos ne figure dans le dossier.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>La formation se conforme aux règles d'évaluation et délivrance d'un diplôme de master : le texte officiel du contrôle des connaissances figure dans le dossier.</p> <p>Des éléments manquent pour permettre une bonne compréhension des modalités d'évaluation des UE de M1 UEF2 Stage et UEF3 Mémoire et de M2 UEF1 Stage et UEF2 Mémoire, d'autant plus que ces UE portent sur 42 crédits (sur les 120 crédits du master).</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Les compétences disciplinaires sont évaluées classiquement au moyen des notes de contrôle continu, d'examens et de travaux divers.</p> <p>Les compétences transversales font l'objet d'une évaluation à travers le programme 3PE et les bilans expérientiels. Elles sont aussi évaluées au moyen des projets réalisés en groupe - en particulier lors d'un projet d'études appliqué qui associent les étudiants de M1 et M2 : ceux-ci permettent d'observer par exemple les capacités de conduite de projet, d'organisation... L'UE à laquelle est rattaché ce projet n'est pas renseignée dans le dossier, ni le nombre de crédits correspondant.</p> <p>Portefeuille et/ou carnet de compétences n'ont pas été mis en place dans cette formation.</p> <p>Le supplément au diplôme (Europass) n'est pas fourni.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Seule l'enquête nationale, administrée par l'Université d'Angers et portant sur l'insertion professionnelle à 30 mois, est réalisée. Les dernières données disponibles sur l'insertion professionnelle des étudiants remontent à la promotion 2011-2012. Le taux de réponse est de 43 étudiants sur 62 diplômés.</p> <p>D'autres moyens de suivis des diplômés ne sont pas mis en place, par exemple une enquête à six mois et les associations d'anciens étudiants de l'UFR ESTHUA mentionnées précédemment (item Place des projets et des stages) ne produisent pas non plus de statistiques.</p> <p>En l'état, le suivi des étudiants n'est donc pas satisfaisant puisqu'il se limite à la seule enquête nationale et devra être corrigé pour la prochaine évaluation en prenant également en compte les étudiants étrangers.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le Conseil de Perfectionnement est construit pour l'UFR ESTHUA tout entière. Il est très largement ouvert aux professionnels du secteur, est présidé par un patron du secteur privé, compte plusieurs professionnels parmi ses membres, ainsi que des représentants étudiants élus au Conseil de l'UFR (et non spécifiquement des étudiants de master), les responsables de formations et les directeurs de département, deux représentants élus du personnel administratif, les directeurs adjoints et le responsable administratif de l'UFR.</p> <p>Pour l'UFR ESTHUA également, un Comité d'évaluation assure le pilotage pédagogique.</p>

	<p>Au niveau du master <i>Management de la Culture</i>, c'est l'équipe pédagogique, composée du directeur de la formation, des responsables de parcours et des représentants des disciplines, qui assure le pilotage pédagogique par des réunions en comité restreint tous les quinze jours, et par deux réunions à l'occasion des jurys semestriels. Les étudiants ne sont pas conviés à ces réunions, ni les professionnels.</p> <p>L'évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants se fait selon la procédure prévue par l'Université, au moyen de fiches d'évaluation à remplir. Le taux de retour, les résultats ne sont pas transmis dans le dossier, ni évoqués.</p> <p>L'évaluation par les personnels ne se fait pas, si ce n'est de façon informelle.</p> <p>L'autoévaluation est réalisée par les Conseils mentionnés ci-dessus.</p> <p>Il n'existe pas de conseil de perfectionnement pour cette formation.</p> <p>L'absence de conseil de perfectionnement incluant enseignants, personnels administratifs, professionnels et étudiants et l'absence de procédures d'autoévaluation pour la formation ne sont pas admissibles et ont un impact fort sur le fonctionnement et les dysfonctionnements de cette formation.</p>
--	--

# Observations de l'établissement

## Evaluation des formations

### Observations de l'Université d'Angers

#### Identification de la formation

Champ de formation	Droit, économie, gestion
Type (Licence, LP, Master)	Master
Intitulé du diplôme	Management de la culture : art et patrimoine
Responsable de la formation	Jean-René MORICE

#### Synthèse de l'évaluation

Introduction de la synthèse de l'évaluation								
Observations	<u>Problème de pilotage de la formation</u>							
	Il existe bien un pilotage de la formation porté par une équipe pédagogique composée des 5 responsables de parcours. Un suivi du fonctionnement de la formation est réalisé auprès des étudiants et des professionnels qui interviennent dans la formation. Ce travail d'évaluation de la formation est réalisé pour chaque parcours. Il permet de pointer les points forts et les axes d'amélioration des enseignements communs mais aussi des enseignements spécifiques. Une réunion de fin d'année permet la mise en commun de ces évaluations, lesquelles génèrent systématiquement des ajustements pédagogiques.							
	<u>Manque d'informations sur les stages</u>							
	38% des étudiants réalisent leur stage en Ile de France, 25% en Pays de la Loire, 30% dans le reste de la France et 7% à l'étranger.							
	<u>Manque de précision des crédits pour le stage et le Mémoire</u>							
			ECTS	COEFF	Session1		Session2	
	Semestre2	30	10	Part CC / CT	Evaluation CT	Part CC / CT	Evaluation CT	
	UEF 6 - Stage	6	2	Note entreprise + rapport stage				
	UEF 7- Mémoire	6	2	Note projet de mémoire				
	Semestre 4	30	10					
UEF 11 - Stage	15	5	Note entreprise + Bilan expérientiel lors de la soutenance					
UEF 12 - Mémoire	15	5	Soutenance Mémoire					
<u>Processus de recrutement peu clair</u>								
Le recrutement se fait au fil de l'eau essentiellement par Internet (dossier à télécharger à partir de février) : téléchargement du dossier par l'étudiant, renseignement du dossier, envoi sur un site dédié, examen du dossier et entretien.								
<u>Proportion importante d'échec des étudiants (24%)</u>								
L'effort sur l'internationalisation, notamment en direction des étudiants entrants non francophones, ayant de surcroît une culture pédagogique différente, génère certaines difficultés en termes d'apprentissage, qui peut expliquer notamment une diplomation en 3 ans. Il n'est pas rare que celle-ci soit surtout due à la finalisation du mémoire. Par ailleurs, une majorité d'étudiants vient des filières sciences humaines et sociales et n'a pas toujours les pré-requis en sciences de gestion. Les mises à niveau permettent de combler en partie cette défaillance.								

	<p><u>Faible mobilité des étudiants à l'international</u> Si la mobilité internationale est fortement encouragée, elle doit avant tout correspondre au projet professionnel envisagé par l'étudiant. Une grande majorité des étudiants du master a déjà réalisée préalablement une mobilité lors de leur parcours de Licence. Il est à noter que la formation accueille des étudiants étrangers à qui il est demandé de réaliser prioritairement un stage en France.</p> <p><u>Fiche RNCP incomplète</u> L'équipe pédagogique va naturellement y travailler et proposer au plus vite une fiche RNCP conforme au cadre de la formation. Le travail est en cours avec les responsables de formation et un ingénieur conseil en formation.</p> <p><u>Manque d'information sur l'insertion professionnelle</u> Le stage a un impact important sur l'insertion professionnelle des étudiants à l'issue des deux années de formation. Pour l'essentiel des parcours nombre d'étudiants de Master 2 ont été recrutés dans l'entreprise dans laquelle le stage de 6 mois a été effectué.</p>
--	--

Recommandations	
Observations	Les recommandations proposées seront bien prises en considération dans la réflexion du prochain contrat et l'élaboration d'une nouvelle mention de Master avec pour priorité la redéfinition et clarification du pilotage de suivi de la future formation.

## Analyse

Adéquation du cursus avec les objectifs de la formation	
Observations	<u>Maquette par parcours pas assez détaillée</u> Ce niveau de détail existe bien évidemment et il apparaît même dans le livret des études fourni en début d'année à tous les étudiants.

Environnement de la formation	
Observations	<u>Préciser les projets et accords avec les entreprises et les institutions</u> Le lien avec le monde professionnel passe déjà par l'unité de formation « Projet d'Etude Appliqué ». Une politique de signature de conventions existe par ailleurs et permet à la formation et aux étudiants de tisser des liens étroits avec de nombreux acteurs du patrimoine et de la culture : plus d'une quinzaine de conventions existent.

Equipe pédagogique	
Observations	<u>21 enseignants-chercheurs (notamment huit en géographie physique)</u> Cette imprécision est à rectifier car elle crée un malentendu sur la composition de l'équipe pédagogique, à la fois sur le volet pédagogique et recherche. Les géographes impliqués dans la formation sont tous issus des sciences sociales et non de la géographie physique. <u>Mieux préciser l'équipe pédagogique qui pilote le Master</u> L'équipe en charge de la responsabilité pédagogique (5 enseignants-chercheurs : 3 géographes, 1 sociologue et 1 informaticien) est composée du responsable du master (Mention et Spécialité) et des responsables de parcours. Ces différents responsables sont autant d'interlocuteurs pour les étudiants pour répondre à leurs questions et à les conseiller dans leurs projets professionnels.

Place de la recherche	
Observations	<u>Mieux préciser le parcours recherche</u> L'option recherche propose aux étudiants de Master 2 de découvrir ou d'approfondir les aspects liés à la conduite d'un projet de recherche. Sont accueillis tous les étudiants qui le souhaitent et plus particulièrement ceux qui, à court ou moyen terme, voudraient s'engager dans la recherche et faire un doctorat.  <u>Pas d'équipe de recherche spécialisée dans la thématique du master</u> Un ancrage recherche et disciplinaire en géographie sociale, en gestion, en économie ou encore en sociologie n'exclut pas d'être spécialisé dans le domaine culturel. Les publications

	des chercheurs impliqués dans le Master montrent que la culture est une thématique forte. Les publications sont très nombreuses.
--	--

<b>Place de la professionnalisation</b>	
Observations	<p><u>Mieux préciser les enseignements et niveau de compétence et de responsabilité des professionnels</u> Nous pouvons préciser que les recrutements d'intervenants professionnels sont effectués à partir de CV qui sont obligatoirement demandés.</p>

<b>Place des projets et stages</b>	
Observations	<p><u>Préciser les modes d'évaluation des stages</u> Le suivi du stage est réalisé par un tuteur pédagogique de l'université et un tuteur professionnel de l'entreprise. Pour ce qui concerne l'évaluation du stage, le tuteur en entreprise est amené à remplir une fiche qui constitue une première évaluation. Les étudiants de Master 1 rédigent un rapport de stage. Les étudiants de Master 2 doivent effectuer un bilan oral de leur expérience professionnelle, à l'occasion de la soutenance du mémoire de recherche.</p> <p><u>Mieux préciser la validation des crédits associés au stage et au mémoire</u> En M1 : Evaluation du stage (note entreprise + rapport stage) / Evaluation du mémoire (en S1 « Etat de l'art thématique » et en S2 « Projet de mémoire ») En M2 : Evaluation du stage (note entreprise + bilan expérientiel) / Evaluation du mémoire (en S3 « Etat d'avancement du mémoire » et en S4 « mémoire + soutenance »)</p> <p><u>Etonnement qu'un stage ne fasse pas l'objet d'un mémoire problématisé mais seulement d'un rapport de stage</u> Le rapport de stage de master pourrait très bien être appelé mémoire de stage car il est attendu de l'étudiant qu'il identifie des problèmes et qu'il les résolve par l'analyse, à partir d'outils, méthodes, concepts appréhendés durant le master. L'appellation rapport de stage permet de clarifier la distinction avec le mémoire de recherche.</p>

<b>Place de l'international</b>	
Observations	<p><u>Préciser les accords de délocalisations et les doubles diplômes</u> Il n'existe pas de doubles diplômes dans le domaine de la culture en tant que tels mais des doubles diplômes en tourisme qui au parcours Culture, patrimoine et tourisme d'en bénéficier le cas échéant.</p> <p><u>Actions mises en place pour mieux accueillir et accompagner les étudiants étrangers notamment dans le domaine des 3PE</u> Un suivi personnalisé est assuré par chaque responsable de parcours pour chacun des étudiants étrangers.</p> <p><u>Absence du TOEIC et du CLES dans le cadre de la Formation</u> Il n'y a pas de certification en langue spécifique au master. Les étudiants souhaitant passer le TOEIC peuvent suivre une formation dispensée par un enseignant de la composante. Des sessions d'examens sont ensuite mises en place dans les locaux de l'université.</p>

<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>	
Observations	<p><u>Préciser les modalités de recrutement et du profil de candidats</u> Cela se fait en deux étapes. Dans un premier temps, dépôt d'un dossier de candidature où comptent les notes obtenues pendant la Licence, les expériences déjà menées et une lettre de motivation. Puis possibilité d'un entretien individuel qui permet d'échanger, de comprendre les objectifs et de saisir, même rapidement, la personnalité du candidat.</p> <p><u>Nombre de candidats trop faibles à ce jour</u> Pour l'année 2014-2015, 143 étudiants inscrits en M1. La capacité d'accueil de l'UFR Esthwa Tourisme &amp; culture ne permet pas d'aller au-delà de ce chiffre.</p> <p><u>Préciser les enseignements de mise à niveau en nombre d'heures</u> Les mises à niveau sont proposées aux étudiants en fonction de leur formation d'origine et du</p>



parcours de Master choisi : Gestion = 6h40(CM) et 20h(TD) / Marketing des services = 12h (CM) / Sciences sociales = 5h20 (CM) et 12h / Fibres et Textiles 8h (TD) / Traitement d'images = 5h20 (CM) et 5h20 (TD) / Concepts et acteurs du tourisme = 5h20 (CM)

### Modalités d'enseignement, place du numérique

Observations	<p><u>Très peu d'alternance</u> L'organisation de la Mention ne permet pas actuellement le développement de l'alternance. Cette question fera l'objet d'une réflexion à prendre en considération pour le prochain contrat.</p> <p><u>Trop faible place du numérique</u> L'utilisation des outils numériques qu'ils soient matériels ou logiciels fait parti intégrante de la formation (plateforme Moodle de l'université, outils en ligne de gestion de projets et de partage de documents (GoogleDoc, Trello, Propulse...), enseignements en non-présentiels avec adobeconnect notamment par des intervenants installés à l'étranger.</p>
--------------	---

### Suivi de l'acquisition des compétences

Observations	<p><u>Mieux préciser l'UE 3PE et son nombre de crédits</u> En M1, l'UE 3PE (2 ECTS) : Méthodologie de recherche / Projet d'Etude Appliqué / Pratique du projet personnel de l'étudiant / Communication professionnelle spécialisée : prise de parole, maîtrise des outils techniques de communication. En M2, l'UE 3PE (2 ECTS) : Rédiger un mémoire / Bilan expérientiel (en lien avec le stage de M1) / Gestion de son image professionnelle / Communication professionnelle spécialisée</p> <p><u>Absence de supplément au diplôme</u> Le supplément existe et il sera communiqué avec le dossier pour le prochain contrat.</p>
--------------	--

### Suivi des diplômés

Observations	<p><u>En l'état, suivi des étudiants pas satisfaisant puisqu'il se limite à la seule enquête nationale</u> Une enquête à 30 mois et à 6 mois existe bien dans le cadre de cette Mention. A cela s'ajoute, un suivi des étudiants au cours et après la formation via un groupe Facebook par parcours de formation. La présence sur LinkedIn permet de conserver un contact et un suivi avec les anciens étudiants devenus professionnels ou en cours de recherche d'emploi.</p>
--------------	--

### Conseil de perfectionnement Procédures d'autoévaluation

Observations	<p><u>Pas de conseil de perfectionnement pour la Mention</u> Un conseil de perfectionnement spécifique à la Mention sera mis en place dans le cadre du prochain contrat.</p>
--------------	--

Christian ROBLEDO  
Président de l'Université d'ANGERS

