

# UN *MASTER* POUR GÉRER LES INSTITUTIONS CULTURELLES

Dès la rentrée prochaine, le Diplôme en Gestion culturelle se développe pour devenir un *Master of Advanced Studies* en Management culturel. Une évolution qui reflète celle d'un domaine en perpétuelle ébullition. **TEXTE SYLVIE ULMANN**



La première volée du nouveau *Master of Advanced Studies* (MAS) en Management culturel se tiendra entre les mois de septembre 2023 et 2025. La formation, dispensée chaque deux ans, sera limitée à une petite trentaine de participants, tous admis sur dossier. Comme c'était déjà le cas pour le *Diploma of Advanced Studies* (DAS), où plus de 70 candidats se présentaient chaque volée, les appelés risquent cette fois encore d'être plus nombreux que les élus. Leur nombre n'est malgré tout pas destiné à s'élargir, pour des raisons pédagogiques: « Notre programme mettra l'accent sur la pratique. Nous privilégions les cours sous forme d'atelier, les mises en situation, les études de cas. Dans le module consacré à la gestion d'équipe, par exemple, les participants pourront être amenés à réaliser un entretien d'évaluation », détaille Marie Thorimbert, coordinatrice du MAS. Afin que chacun de ses membres puisse apporter sa contribution et les intervenants assurer un suivi, le groupe se doit donc de rester compact.

## INNOVATION

**Stéphanie Missonier**  
(professeure à la Faculté des HEC et codirectrice du MAS en Management culturel).

**Marie Thorimbert**  
(coordinatrice du MAS en Management culturel).

Nicole Chuard © UNIL

## Une formation à la page depuis vingt ans

« Tout a commencé en 2000, avec le lancement du premier « Certificat en gestion culturelle ». Cela en fait l'une des plus anciennes formations continues encore existantes aujourd'hui en Suisse romande. Le certificat est passé au niveau supérieur en devenant par la suite un diplôme (DAS) », rappelle Marie Thorimbert. Depuis l'origine, la Faculté des lettres de l'Université de Genève, la Faculté des HEC à l'UNIL et Artos, l'association professionnelle romande des métiers de la culture, ont uni leurs forces pour organiser les différentes moutures de ces formations. Elles perpétuent d'ailleurs cette collaboration avec le MAS.

Stéphanie Missonier, professeure à la Faculté des HEC de l'UNIL, codirige le MAS avec Frédéric Elsig de l'Université de Genève. Elle tient à souligner que ces trois évolutions ne doivent rien au hasard: « La formule change tous les dix ans en moyenne, ce rythme est en phase avec celui du milieu culturel, qui se transforme sans cesse. Ainsi, nous n'attendons pas d'être au pied du mur pour faire

évoluer la formation, mais préférons anticiper les adaptations. Nous avons toujours un temps d'avance, et c'est très certainement l'un des facteurs qui expliquent le succès de ces formations», relève-t-elle. Elle ajoute: « Pour chaque session, nous avons toujours veillé à mettre régulièrement les contenus à jour. Mais cette fois, nous souhaitions intégrer trop de nouvelles questions pour nous contenter d'un toilettage. Revoir la structure s'imposait. »

### Faire évoluer l'activité

Si, comme le rappelle Marie Thorimbert, les premières graines du futur MAS ont été semées avant la pandémie, sa transformation tombe à pic: « Ces deux années ont exacerbé la nécessité d'innover à tous les niveaux. La crise a été particulièrement difficile pour les acteurs culturels. Il a fallu imaginer de nouvelles manières de présenter des contenus en ligne, en cherchant des solutions pour faire évoluer son activité. »

La fin des restrictions sanitaires a été synonyme de nouveaux défis à relever sur le plan artistique, organisationnel et managérial. Recherches de financement, numérisation, durabilité ou inclusion, autant de mutations requérant des savoir-faire qui sont loin d'être innés. Un artiste de talent ne fait pas forcément d'emblée un bon gestionnaire d'équipe ou un as de la levée de fonds. Mais ces compétences s'apprennent. Et justement, le MAS vise à combler ces lacunes. Il donne aux acteurs de ce domaine les outils nécessaires pour répondre aux exigences qui ont émergé en force ces deux dernières années. « On a longtemps cru que le milieu culturel, très attaché au terrain, pouvait échapper aux questions de management. Certains thèmes suscitaient une forte réactivité, avec une nécessité de revendiquer le statut particulier du milieu culturel et artistique. Ces questions ne peuvent désormais plus être évitées, même si certaines disciplines doivent néanmoins s'adapter aux spécificités du secteur », conclut la coordinatrice du programme.

### Compétences transversales

Misant sur la transversalité des compétences, cette maîtrise permet en outre aux participants d'élargir leur champ d'activité: « Ils acquièrent des connaissances en communication, en droit ou en comptabilité qui peuvent être utiles dans différents domaines. Il en va de même pour les outils de gestion de projet. Ces compétences sont particulièrement valorisées, notamment en cas de changement d'activité », souligne-t-elle. Un atout non négligeable pour rebondir face aux aléas de la vie.

Structurellement, le MAS se transforme en trois *Certificates of Advanced Studies* (CAS) plus un module d'intégration pour un total de 60 crédits ECTS. Le CAS 1, intitulé « Politiques et pratiques culturelles », pose les bases et aborde des questions générales liées au positionnement des différents acteurs du domaine et aux enjeux de la création artis-

**« LA FORMULE  
CHANGE TOUS  
LES DIX ANS  
EN MOYENNE.  
UN RYTHME EN  
PHASE AVEC  
CELUI DU MILIEU  
CULTUREL, QUI  
SE TRANSFORME  
SANS CESSÉ. »**  
STÉPHANIE MISSONIER

tique. Le CAS 2, « Gestion d'organisations culturelles », se concentre davantage sur les questions de savoir-faire: on y acquerra des outils stratégiques, de droit, de finance, de comptabilité, mais aussi les bonnes pratiques pour assurer une gestion d'équipe et une gouvernance saine. Quant au CAS 3, « Innovation et changement dans le domaine culturel », il intègre de nouveaux thèmes essentiels comme les enjeux du numérique, les nouveaux modèles managériaux, la mise en place de démarches durables et responsables. Ces trois volets s'enchaînent, mais peuvent néanmoins être suivis séparément en fonction de l'intérêt de chacun.

### Réalité professionnelle

Dernière étape, le module d'intégration, où les participants sont invités à s'interroger sur leurs compétences managériales et à mener une réflexion approfondie dans le cadre de leur travail de mémoire. La démarche est similaire à celle du DAS, qui exigeait la réalisation d'une étude de faisabilité ancrée dans la réalité professionnelle de chaque participant. Partant de situations concrètes, plusieurs de ces projets ont permis d'aboutir à des transformations conséquentes au sein des institutions concernées.

La transversalité domine également dans le choix des intervenants. Professeurs d'université, artistes, spécialistes, avocats, sociologues, représentants d'institutions venant de Paris, Londres, Bruxelles et des quatre coins de la Suisse, tous ont un point commun: leur connaissance fine du terrain et leur ancrage qui les rendent à même de partager des exemples issus de leur pratique.

Les cours sont donnés en présentiel à raison d'une journée par semaine. Ils comprennent également des déplacements ainsi que des visites dans différents cantons. //

Informations: [formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas/](https://formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas/)

## UNE PASSERELLE ENTRE DAS ET MAS

Les diplômés des douze promotions du DAS – qui rapportait jusqu'ici 30 crédits ECTS – ont la possibilité, en suivant le CAS 3 ainsi que le module d'intégration, d'obtenir le MAS. « Le DAS conserve toute sa valeur et demeurera largement reconnu. Avec plus de 200 diplômés depuis sa création, qui font la force de cette formation, le titre fait aujourd'hui figure de référence dans le milieu culturel. Il s'agit plutôt d'une opportunité pour ces anciens diplômés: le MAS permet de découvrir de nouveaux contenus qui n'avaient pas ou peu été abordés durant leur formation, tout en amenant un ancrage face aux questions émergentes. Une manière d'aborder plus sereinement les défis d'aujourd'hui et les problèmes de demain », souligne Marie Thorimbert.

Le module d'intégration proposé a été élaboré sur mesure. Ils n'auront ainsi pas besoin de refaire un travail de mémoire, mais seront plutôt invités à mener une réflexion sur leur pratique actuelle et sur la manière dont ils pourraient la faire évoluer. Il ne sera en outre pas nécessaire de suivre les CAS 1 et 2, pour lesquels il est possible d'obtenir des équivalences. // SU