

# MAS

Maîtrise d'études avancées  
Master of Advanced Studies

## Management culturel

septembre 2023 > septembre 2025

formation en cours d'emploi



*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne

**artos**  
association professionnelle



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**



## Comité directeur

### Direction

- **Prof. Frédéric Elsig**, Faculté des lettres, Université de Genève
- **Prof. Stéphanie Missonier**, Faculté HEC, Université de Lausanne

### Membres

- **Pascale Dalla Piazza**, directrice exécutive adjointe, Formation Continue UNIL-EPFL
- **Jean-Marc Genier**, producteur et expert culturel OIF
- **Nadia Keckeis**, directrice, Service écoles et sport, art, citoyenneté, Genève
- **Thierry Luisier**, secrétaire général de la FRAS, Fédération romande des arts de la scène
- **Patrick Oulevay**, représentant d'artos, administrateur culturel
- **Ana Rodriguez**, coordinatrice du DAS en Gestion culturelle 2000-2023
- **Anne-Catherine Sutermeister**, consultante en politique et management culturels

### Coordination

- **Marie Thorimbert**, chargée du programme MAS, Formation Continue UNIL-EPFL

## Comité scientifique

- **Sophie Bech**, responsable administration, recherche de fonds et développement PALP Festival
- **Frédéric Elsig**, professeur, section d'histoire de l'art, Université de Genève
- **Benoît Frachebourg**, administrateur et responsable production, La Grange
- **Thierry Luisier**, secrétaire général de la FRAS, Fédération romande des arts de la scène
- **Stéphanie Missonier**, professeure HEC Lausanne, département des systèmes d'information
- **Anne-Catherine Sutermeister**, consultante en politique et management culturels
- **Marie Thorimbert**, chargée du programme MAS, Formation Continue UNIL-EPFL



## Après 20 ans d'expérience et de succès, le DAS en Gestion culturelle se consolide et se transforme en MAS pour faire face à l'ampleur des défis actuels

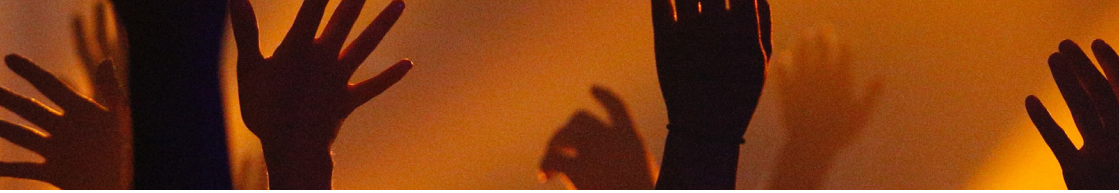
**A**près avoir accompagné plus de 200 professionnel-le-s, le DAS – pionnier en matière de formation en gestion culturelle – se renouvelle pour répondre au mieux à l'évolution des besoins et des compétences des acteur-trice-s du domaine culturel. Le lancement de cette nouvelle formation vise à apporter des réponses innovantes aux questions posées par le management de la culture aujourd'hui.

### Des compétences optimales en management culturel

Le développement culturel auquel nous avons assisté ces 20 dernières années en Suisse romande est sans précédent. L'évolution rapide de la société place les professionnel-le-s de la culture devant de nombreux défis transversaux – recherche de financement, numérisation, durabilité, inclusion. Ces mutations profondes demandent des compétences accrues qui exigent une actualisation des formations et une plus forte agilité de la part des acteur-trice-s de la culture.

### Pourquoi s'inscrire au MAS en Management culturel ?

Le MAS en Management culturel articule les connaissances les plus récentes en matière de sociologie, de politique, d'économie et droit de la culture, pour permettre un positionnement pertinent dans le milieu culturel et aborder sereinement les défis d'aujourd'hui et de demain. Ce nouveau programme propose des outils concrets pour planifier, réaliser, financer et défendre un projet, tout en engageant une approche critique et constructive de son environnement.



## Public

Le MAS en Management culturel s'adresse aux personnes actives dans les domaines suivants :

- Institutions, associations dans le domaine artistique ou culturel, organismes indépendants ;
- Administrations publiques ou organisations privées (collectivités publiques, fondations, institutions de formation, etc.) ;
- Industries créatives et secteurs connexes (marketing, sponsoring, etc.).

La formation s'adresse plus particulièrement :

- Aux personnes disposant d'une grande expérience pratique et qui souhaitent renforcer leurs compétences en management culturel ;
- Aux personnes qui souhaitent prendre des fonctions de direction, ou qui sont déjà à la tête d'institutions culturelles et qui souhaitent se perfectionner ;
- Aux personnes diplômées du DAS en Gestion culturelle (2000-2023) et qui souhaitent approfondir leurs connaissances ;
- Aux collaborateur-trice-s des services publics et parapublics qui souhaitent approfondir leur connaissance du domaine culturel.

Les CAS qui composent le MAS s'adressent :

- Aux personnes souhaitant acquérir, développer ou approfondir des compétences spécifiques dans le domaine de la culture ou en management culturel (politiques culturelles, gestion, innovation, etc.).



## Objectifs

- Discerner la nature, les enjeux et les mécanismes de la culture d'un point de vue politique, légal, économique, sociologique et artistique
- Développer les compétences nécessaires pour planifier, réaliser, évaluer et défendre un projet culturel sur la base de valeurs et d'une vision stratégique claire
- Analyser et situer les tendances esthétiques, politiques et économiques, les spécificités des différents champs artistiques, des publics, en identifiant les changements en cours
- Consolider et enrichir ses compétences en management en abordant les principes relatifs à une bonne gouvernance et une gestion saine
- Acquérir des connaissances décisives pour s'emparer des questions de durabilité, de changement, et aborder sereinement les nouveaux défis du secteur culturel
- Définir son rôle et son positionnement en tant qu'acteur-trice du secteur culturel en identifiant les nouvelles tendances, en s'adaptant et en sachant faire évoluer son organisation

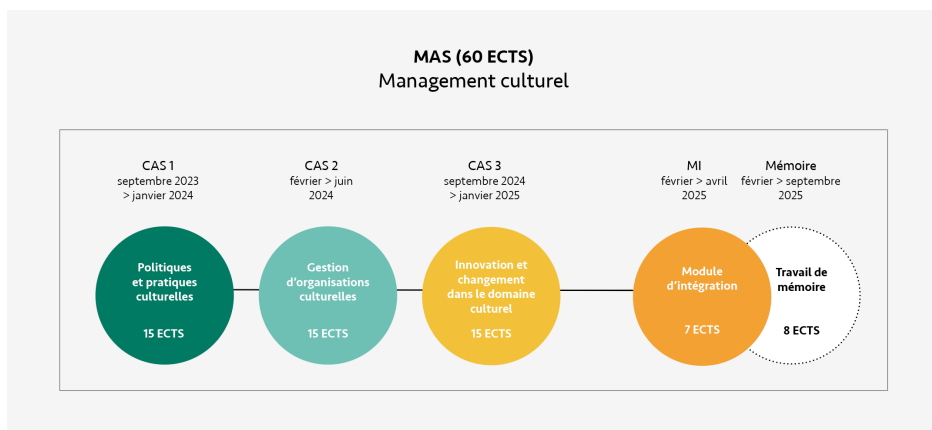
## Modalités pédagogiques

La formation associe les concepts et les outils de gestion aux pratiques culturelles et aux réalités professionnelles des participant-e-s. Valorisant une approche interdisciplinaire et transversale des différents champs artistiques, chaque module allie réflexions théoriques et cas pratiques. Offrant un espace d'échanges et un cadre d'apprentissage interactif, la formation met à contribution les compétences des participant-e-s par des travaux de groupe, des ateliers, une mise en application des questions abordées en cours, et par un accompagnement individuel (module d'intégration).

## Structure

Le MAS en Management culturel est composé de 3 CAS contenant chacun 5 modules, puis d'un module final d'intégration pour l'obtention du titre :

- **Politiques et pratiques culturelles** (5 modules, 15 ECTS)
- **Gestion d'organisations culturelles** (5 modules, 15 ECTS)
- **Innovation et changement dans le domaine culturel** (5 modules, 15 ECTS)
- **Module d'intégration** (7 ECTS) et **mémoire de fin d'études** (8 ECTS)



## Modalités d'évaluation

Chacune des trois premières parties (CAS) est évaluée. La quatrième partie est celle du module d'intégration : les participant-e-s rédigent un travail de mémoire en mettant à profit les connaissances acquises durant la formation et en menant des recherches personnelles. Celui-ci porte sur l'analyse d'un projet culturel personnel.



## CAS 1 | Politiques et pratiques culturelles (15 ECTS)

septembre 2023 > janvier 2024

Module 1 : Politiques culturelles

Module 2 : Économie de la culture

Module 3 : Sociologie de la culture

Module 4 : Droit de la culture

Module 5 : Domaines artistiques et techniques

### Objectifs

- Saisir les enjeux actuels des politiques culturelles pour mieux se positionner et agir
- Comprendre le fonctionnement économique de la culture
- Intégrer les apports de la sociologie de la culture, notamment dans les relations avec les publics
- Acquérir des compétences générales en droit de la culture
- Saisir les enjeux liés à la promotion des créations artistiques
- Comprendre la manière dont les politiques culturelles répondent aux besoins des artistes et des institutions culturelles



## CAS 2 | **Gestion d'organisations culturelles (15 ECTS)**

février 2024 > juin 2024

Module 1 : Stratégie d'entreprise

Module 2 : Environnement juridique, cadres d'engagement et contrats

Module 3 : Gestion des dynamiques humaines

Module 4 : Gestion financière

Module 5 : Promotion, communication et marketing

### **Objectifs**

- Acquérir des outils transversaux de gestion, renforcer et élargir ses compétences en management
- Construire et défendre un projet culturel sur la base d'une vision stratégique claire
- Comprendre les mécanismes juridiques, contractuels et le droit du travail pour élaborer un cadre professionnel adéquat et optimal
- Aborder, identifier et mettre en œuvre les principes relatifs à une bonne gouvernance et une gestion saine centrées sur l'humain
- Acquérir des outils de conduite, de gestion administrative et financière d'une organisation culturelle
- Élaborer un plan de communication et de promotion en lien avec les publics cibles





## CAS 3 | Innovation et changement dans le domaine culturel (15 ECTS) septembre 2024 > janvier 2025

Module 1 : Innovation et modèles managériaux

Module 2 : Gestion du changement

Module 3 : Culture et durabilité

Module 4 : Diversité et inclusion

Module 5 : Défis numériques

### Objectifs

- Maîtriser différents modèles managériaux pour mieux faire évoluer son organisation
- Connaître et appliquer les méthodes de la gestion du changement pour gagner en agilité et en pertinence
- Acquérir des compétences décisives en durabilité pour adapter son organisation au changement climatique et produire plus sainement
- Intégrer les enjeux actuels de diversité et d'inclusion pour remplir pleinement les missions d'une organisation culturelle d'aujourd'hui
- Comprendre l'impact du numérique sur le secteur culturel et intégrer ces transformations dans l'évolution de son organisation

## Module d'intégration | (15 ECTS) février 2025 > septembre 2025

### Objectifs

- Définir et affirmer ses compétences managériales individuelles
- Étudier et approfondir, dans le cadre du travail de mémoire, une réflexion sur un sujet ouvrant de nouvelles perspectives en élaborant un projet de développement



## Parmi les intervenant·e·s du MAS

- Laura Aufrère, doctorante Centre d'Économie de Paris Nord, Paris 13 – Sorbonne Paris Cité
- Carine Bachmann, directrice de l'Office fédéral de la culture
- Françoise Benhamou, économiste, professeure à Sorbonne Paris Nord
- Philippe Bischof, directeur de la Fondation suisse pour la culture, Pro Helvetia
- Chantal Bolzern, avocate BKS Rechtsanwältin, co-présidente Helvetiarockt
- Marie-Thérèse Bonadonna, cheffe du service de la culture du canton de Neuchâtel
- Sophie Bouvier Ausländer, artiste, Slade School of Fine Arts University College, Londres
- Matthias Burnand, avocat, Sedlex Lausanne
- Dominique Cardon, professeur de sociologie, Sciences Po, Paris
- Laetitia Carreras, co-responsable et cheffe de projet, le 2e Observatoire, Institut romand de recherche sur les rapports de genre
- Réjane Chassot, avocate spécialiste du domaine culturel @DixHeuresDix.ch, responsable bureau romand SUISSIMAGE
- Philippe Coulangeon, sociologue, directeur de recherche au CNRS
- Anne-Catherine De Perrot, directrice Evalure, centre d'évaluation culturelle
- Aurélien Djakouane, sociologue, maître de conférences à l'Université Paris Nanterre
- Florian Ducommun, avocat, Bonnard Lawson International Law Firm
- Frédéric Epitoux, avocat, expert fiscal diplômé, LL.M, Oberson Abels SA
- Yves Fischer, directeur suppléant de l'Office fédéral de la culture
- Samuel Gay, consultant, formateur, coach, Valeur Plus
- André Gilliéron, directeur Fondation Artes & Comoedia, actuaire, expert en prévoyance professionnelle



- Nicole Grieve, responsable pour la Suisse Romande du label Culture inclusive de Pro Infirmis, Berne
- Olivier Gurtner, directeur de la communication de la Comédie de Genève
- Pauline Gygax, productrice chez Banditas Films et chargée de cours HES
- Patrick Gyger, directeur général de la Fondation Plateforme 10
- Hazbi Avdiji, chargé-x de cours (HEC, EHL, BSL), curatrice et artiste
- Stefan Hort, directeur du Spot à Sion
- Valérie Huber, co-responsable et cheffe de projet, le 2e Observatoire, Institut romand de recherche sur les rapports de genre
- Mathieu Jatton, directeur général du Montreux Jazz Festival
- David Jaussi, responsable administratif et financier de l'OSR
- David Javet, chercheur à l'Université de Lausanne et narrative designer
- Philippe Kern, fondateur et directeur général KEA European Affairs, Bruxelles
- Sébastien Kessler, id-Geo – bureau en accessibilité universelle, Lausanne
- Michael Kinzer, chef du service de la culture Ville de Lausanne
- Charlotte Laubard, responsable du département Arts visuels de la HEAD, Société suisse des Nouveaux Commanditaires
- Anne Le Gall, directrice des publics chez la Gaîté Lyrique, cofondatrice et présidente du TMNlab
- Thierry Luisier, secrétaire général de la Fédération romande des arts de la scène (FRAS)
- Yan Luong, consultant en communication institutionnelle et culturelle
- Patrick Mangold, avocat, spécialiste en droit du travail et danseur
- Frédéric Martel, écrivain, journaliste et sociologue, Paris



- Jean-Yves Mercier, professeur de self-leadership et management, Formation Continue UNIGE
- Mathieu Menghini, maître d'enseignement, Haute École de travail social, Genève
- Stéphanie Missonier, professeure HEC Lausanne, département des systèmes d'information
- Olivier Moeschler, sociologue de la culture, chercheur à l'Université de Lausanne
- Etienne Mounir, directeur du SEREC
- Patrick Oulevay, administrateur Théâtre Le Reflet, Vevey
- Cécile Pache, consultante juridique, vice-présidente du Tribunal des Prud'hommes, Lausanne
- Guido Palazzo, professeur en éthique des affaires, HEC, Université de Lausanne
- Serge Poisson de Haro, professeur titulaire HEC Montréal, management et gestion des organisations artistiques
- Antoine Reszler, directeur, galerie Heinzler Reszler, Lausanne
- Raymonde Richter-Perruchoud, avocate au barreau, médiatrice FSA, FSM et CSMC
- Ana Rodriguez, coordinatrice du DAS en Gestion culturelle 2000-2023
- Anaïs Roesch, cheffe de projet, secteur culturel, climat, énergie, The Shift Project
- Steve Roger, directeur général de l'Orchestre de la Suisse romande
- Jürg Ruchti, directeur de la SSA
- Albane Schlechten, directrice de la FCMA (Fondation chanson et musiques actuelles)
- Anne-Catherine Sutermeister, consultante en politique et management culturel
- Marie Thorimbert, coordinatrice du MAS en Management culturel, autrice
- Karine Tissot, conseillère culturelle, Office de la culture et du sport, canton de Genève



- Veronica Tracchia, responsable de missions stratégiques, Service des affaires culturelles (SERAC)
- Sarah Turin, cheffe du Service communication de la HEIG
- Samuel Valensi, responsable Culture du Plan de transformation de l'économie française, The Shift Project
- Emmanuelle Vouillamoz, administratrice au Petit Théâtre, Lausanne
- Christoph Weckerle, directeur du Center for Creative Economies, ZHdK
- Luc Wenger, médiateur et coach, Intermède, médiations et gestion de conflits
- Jennifer Wesse Moser, présidente de la Fédération des arts de rue en Suisse

## Renseignements pratiques

### Conditions d'admission

Peuvent être admis-es au MAS les candidat-e-s :

- Titulaires d'un Master (maîtrise universitaire) d'une université suisse, ou d'un titre jugé équivalent, assorti d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans la gestion ou l'administration culturelle
- Titulaires d'un Bachelor (baccalauréat universitaire) d'une université suisse, ou d'un titre jugé équivalent, et qui peuvent justifier d'une formation complémentaire ou d'une expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans la gestion ou l'administration culturelle

Les personnes titulaires du DAS en Gestion culturelle (UNIL-UNIGE | 2000 – 2023) et répondant aux critères d'admission ci-dessus peuvent s'inscrire au MAS et faire une demande d'équivalence (30 ECTS).

Pour plus d'informations : [www.formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas](http://www.formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas)

### Inscription et renseignements

- L'admission des candidat-e-s se fait sur dossier (CV et lettre de motivation)
- L'inscription se fait en ligne jusqu'au **28 février 2023** sur : [www.formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas](http://www.formation-continue-unil-epfl.ch/formation/management-culturel-mas)
- Les candidat-e-s reçoivent la décision de la commission d'admission par courrier au printemps 2023
- Les inscriptions (CAS/MAS) se font sur dossier et dans la limite des places disponibles. La priorité est accordée aux candidat-e-s souhaitant suivre le cursus complet (MAS à 60 crédits ECTS)
- Pour des raisons d'interactivité pédagogique, le nombre de participant-e-s est limité à 26.

En savoir plus



Programme	Crédits	Dates	Délai d'inscription
<b>Management culturel (MAS)</b>	60 ECTS	Septembre 2023 à septembre 2025	<b>28 février 2023</b>
Politiques et pratiques culturelles (CAS)	15 ECTS	Septembre 2023 à janvier 2024	
Gestion d'organisations culturelles (CAS)	15 ECTS	Février 2024 à juin 2024	
Innovation et changement dans le domaine culturel (CAS)	15 ECTS	Septembre 2024 à janvier 2025	

## Finances d'inscription

Programme	Crédits	Finance d'inscription
<b>Management culturel (MAS)</b> Le prix du MAS inclut : Politiques et pratiques culturelles (15 ECTS) Gestion d'organisations culturelles (15 ECTS) Innovation et changement dans le domaine culturel (15 ECTS) Module d'intégration et encadrement du mémoire (15 ECTS)	60 ECTS	CHF 18'200.- Possibilité de paiement échelonné
Politiques et pratiques culturelles (CAS)	15 ECTS	CHF 5'500.-
Gestion d'organisations culturelles (CAS)	15 ECTS	CHF 5'500.-
Innovation et changement dans le domaine culturel (CAS)	15 ECTS	CHF 5'500.-
Module d'intégration	15 ECTS	CHF 5'100.-

## Lieu

Formation Continue UNIL-EPFL, Innovation Park, Campus EPFL, Lausanne

## Horaires et dates

Les cours ont lieu les lundis de 9h00 à 17h00.

Certains cours pourront exceptionnellement avoir lieu un autre jour de la semaine.

## Informations complémentaires

Marie Thorimbert, coordinatrice du MAS en Management culturel

T : +41 (0) 21 693 71 24

Cristela Alves, gestionnaire de formations

T : +41 (0) 21 693 71 36

E-mail: [management-culturel@unil.ch](mailto:management-culturel@unil.ch)

### Université de Lausanne

Formation Continue UNIL – EPFL  
EPFL Innovation Park  
Bâtiment E  
1015 Lausanne  
T. +41 (0)21 693 71 20  
[www.formation-continue-unil-epfl.ch](http://www.formation-continue-unil-epfl.ch)

### Université de Genève

Centre pour la formation continue et à distance  
Rue du Général Dufour 24  
1211 Genève 4  
T. +41 (0)22 379 78 33  
[www.unige.ch/formcont](http://www.unige.ch/formcont)

### *artos*

Avenue de Morges 26  
1004 Lausanne  
T. +41 (0)21 621 80 60  
[www.artos-net.ch](http://www.artos-net.ch)