



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Céline BLONDEAU
Alexandre AL AJROUDI
Anne-Catherine
SUTERMEISTER

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Sciences économiques et de
gestion

Master en Gestion culturelle

Université libre de Bruxelles (ULB)

4 juillet 2025

Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Université libre de Bruxelles.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité	15
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

Sciences économiques et de gestion : Université libre de Bruxelles

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue du master en Gestion culturelle, dans le cadre du *cluster* « Sciences économiques et de gestion ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, le 14 novembre 2024 à l'Université libre de Bruxelles. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le master en Gestion culturelle, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des expert·es tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant·es qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Céline Blondeau, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Alexandre Al Ajroudi, expert étudiant
- Anne-Catherine Sutermeister, experte paire et de la profession

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Un master adossé à la recherche, mais avec une formation à la fois académique et de terrain
- Une structure du programme cohérente, faisant place à une progression et à une individualisation du parcours
- Nombreux partenariats dans le cadre des stages et des séminaires
- Participation d'intervenant·es extérieur·es pour les cours et séminaires
- Intervenant·es de domaines variés

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Beaucoup de temps partiels dans l'équipe, et donc plus difficile d'obtenir une cohésion et un suivi dans la gestion de la filière
- Des moyens humains limités qui limitent la croissance du master
- Les initiatives pour avoir un lieu d'application interne afin de permettre un meilleur développement des projets et des compétences n'ont pas encore abouti

OPPORTUNITÉS

- Master unique en Fédération Wallonie-Bruxelles
- Filière ouverte à de nombreux cursus, ce qui permet les partenariats
- Intérêt des *business schools*, ce qui peut permettre des collaborations
- ULB membre d'une alliance européenne, CIVIS
- Localisation à Bruxelles pour son attrait institutionnel et son rôle moteur de capitale
- Collaborations avec l'IHECS (codiplomation)
- Déploiement d'un réseau de compétences à l'international

MENACES

- Filière hébergée au sein du Département HHA (Histoire, art et archéologie) et donc peu visible
- Intérêt des *business schools* pour la gestion culturelle, et donc concurrence possible

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer l'internationalisation de la filière.
- 2 Davantage tirer parti de la richesse des alumni, une force pour un réseau, la traçabilité de l'insertion professionnelle ainsi qu'un retour sur les évolutions du métier et l'adaptation du programme.
- 3 Trouver une solution pour le financement des projets étudiants (ASBL, ou financement extérieur, ou européen).
- 4 Diversifier encore les options (tourisme, patrimoine et culture...) pour présenter une offre complète, si le marché et les moyens le permettent.
- 5 Adapter la remise à niveau en un parcours propre, assurer une vraie personnalisation des prérequis à rattraper.
- 6 Veiller à la bonne adéquation entre les moyens humains du master, le nombre d'étudiant·es accueilli·es et le nombre de projets en cours.

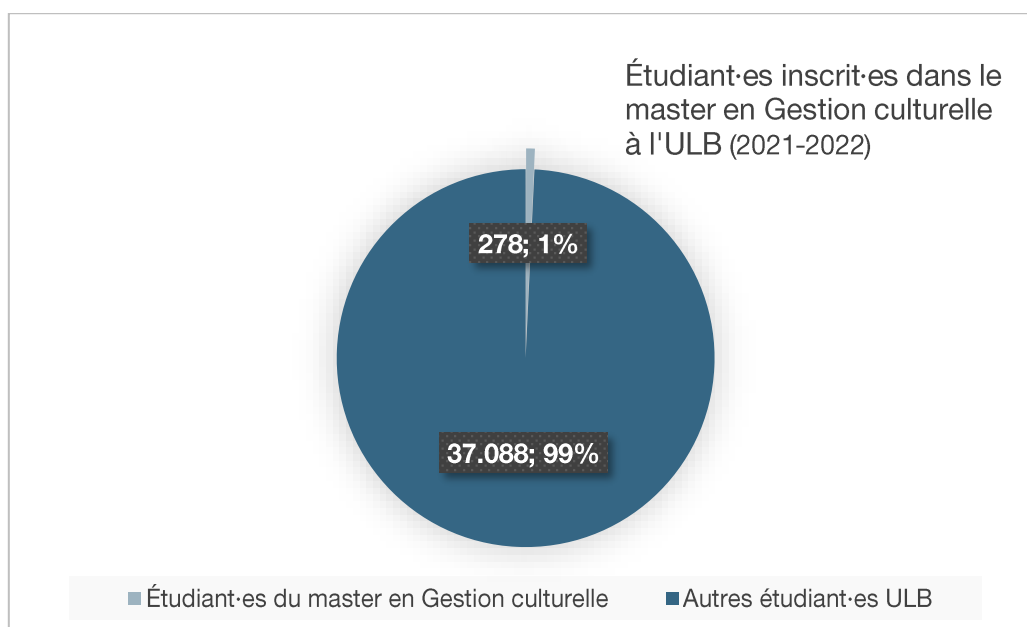
Présentation de l'établissement et du programme évalué

Fondée en 1834, l'Université libre de Bruxelles (ULB) compte douze facultés, deux écoles et un institut. Elle organise près de 40 programmes de bachelier, 150 masters, plus de 65 masters de spécialisation. L'ULB participe, depuis 2018, à l'alliance d'universités européennes CIVIS.

Le master en Gestion culturelle, concerné par la présente évaluation continue, est organisé au sein de la Faculté de Philosophie et Sciences sociales (PHISOC) et du Département d'Histoire, Arts et Archéologie (HAA).

En Fédération Wallonie-Bruxelles, le master en Gestion culturelle est uniquement offert à l'ULB. Il s'agit d'un master dit « orphelin », c'est-à-dire sans bachelier dans cette même discipline.

En 2021-2022, 278 étudiant·es étaient inscrit·es au sein du master en Gestion culturelle sur un total de 37.088 inscrit·es à l'ULB².



² Source : CRef

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le master en Gestion culturelle dépend du Département d'Histoire, Arts et Archéologie (HAA), l'un des quatre départements de la Faculté de Philosophie et Sciences Sociales (PHISOC).

C'est un master 120 ECTS (en deux ans) dit « orphelin » (sans bachelier préalable dans la même discipline), qui accueille des étudiant·es d'horizons différents. Il souffrait d'une double difficulté : un nombre important d'étudiant·es avec des ressources humaines peu nombreuses, et une majorité de cours empruntés à d'autres formations.

Le master a connu un engouement fort de la part des étudiant·es, et cet afflux a été difficile à gérer. Après un pic autour de 290 étudiant·es en 2020-2021 (en comptant les deux années de master, appelées bloc 1 et bloc 2), la rentrée 2024 s'est déroulée, avec 160 étudiant·es environ³³, avec une plus grande sélectivité, afin de mieux encadrer les étudiant·es, compte tenu des ressources humaines disponibles.

Le master en gestion culturelle a une convention de codiplomation avec l'IHECS (Institut des hautes études en communication sociale). La formation de l'IHECS a une vocation davantage « exécution/équipe » (avec de nombreux débouchés dans l'événementiel), et celle de l'ULB davantage « conception/direction ». Cela permet ainsi de mieux orienter les étudiant·es. Les étudiants de l'IHECS sont beaucoup plus nombreux en bloc 1 (plus théorique) qu'en bloc 2 (plus applicatif). Le nombre de diplômé·es du master est de l'ordre d'une soixantaine par an.

L'accord avec l'IHECS permet de disposer d'assistant·es supplémentaires pour épauler les titulaires des cours partagés avec cette haute école et le suivi des évaluations s'en trouve renforcé (permanences pour répondre aux questions, aux consultations de copies...).

Le plan facultaire de développement (quinquennal) a eu un impact important : une meilleure reconnaissance avec notamment la création d'une chaire à temps plein et la création de cours propres à la gestion culturelle, auparavant minoritaires et qui ne sont dès lors plus empruntés à d'autres filières. De plus, la titulaire de la chaire non profilée est attachée au département et non à la filière, mais ses enseignements renforcent les enseignements spécifiques à la gestion culturelle.

Le master a aussi obtenu le renfort d'expert·es, professionnel·les, avec des contrats, certes très partiels (trois fois 0,1 équivalent temps plein (ETP)) : ils·elles permettent cependant à la fois d'assurer un meilleur encadrement des mémoires de fin d'études, mais aussi de prendre une part dans la vie du master (réunions, jurys, etc.).

La faculté a changé de nom depuis la dernière évaluation, puisqu'elle est l'une des parties restantes de la scission en deux Facultés, les lettres n'étant plus dans le périmètre de la nouvelle Faculté à laquelle le master appartient. Un master en Arts du spectacle existe en Faculté des Lettres, et les deux masters étaient assez liés ; les enseignants-chercheurs restent quand même liés au sein du GRESAC (groupe de recherche en sciences des arts et de la culture), centre de recherches ainsi que lieu de croisement interdisciplinaire.

³³ Sources : dossier d'avancement de l'établissement et entretiens menés en visite

Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 Le master en Gestion culturelle est désormais un « vrai » programme (notamment avec davantage de cours propres), de vraies ambitions et davantage de ressources. Il est passé de l'image d'une filière « seulement » professionnalisante à celle d'une filière reconnue (y compris pour la recherche), avec un effort sur la recherche et une vraie reconnaissance institutionnelle.
- 2 Une réflexion sur la gouvernance a été engagée, la recherche a été intégrée, et une vraie réflexion sur le lien entre théorie et pratique s'est instaurée.
- 3 D'ailleurs, le programme a évolué avec l'introduction de cours spécifiques à la gestion culturelle, remplaçant les cours plus généraux en droit, comptabilité et marketing.
- 4 L'objectif du master est de former des personnes capables de développer une vision et de mener des projets dans un esprit de planification stratégique, à savoir : concevoir un projet, le mettre en œuvre, le gérer et défendre ses valeurs. L'étudiant-e doit être en mesure de créer un projet et le porter, voire se diriger vers la recherche, ou encore vers l'administration de la culture. C'est donc un master avec une grande ouverture, qui permet de faire des diplômé-es des actrices et acteurs de la transformation de la société.

Pertinence du programme

- 5 Le bloc 1 du master est un bloc plus théorique, le bloc 2 plus orienté pratique, avec la réalisation d'un projet : les étudiant-es passent ainsi en douceur des fondamentaux indispensables à la compréhension de toutes les dimensions du métier et se préparent à la prise de hauteur et à la vision, à une mise en pratique qui prépare à l'exercice du métier. Dix crédits par an sont liés à une spécialité, ce qui permet aux étudiant-es de se renforcer dans leur domaine de prédilection (le théâtre, la musique, le patrimoine, ou la recherche, etc.), et de proposer ainsi un champ large avec un socle commun.
- 6 La création d'une chaire en économie des arts et de la culture à temps plein en 2021 a permis d'élargir l'offre de cours en proposant quatre nouveaux cours :
 - « Introduction à l'économie des arts et de la culture » en bloc 1,
 - « Histoire économique des arts », optionnel pour les blocs 1 ou 2,
 - « Actualités et questions approfondies relatives à l'économie des arts et de la culture » en bloc 2,
 - « Projet de gestion culturelle : application et recherche » en bloc 2.

- 7 La création de la chaire a permis d'élargir l'offre de cours et d'adosser la formation à la recherche, avec un nouveau cours pour approfondir les compétences en recherche : « Thématiques et méthodologie de recherche appliquées au champ culturel ». On est ainsi passé d'une aide fournie par différentes personnes (par exemple les bibliothécaires) à un véritable cours traitant de ce qu'est une problématisation, une hypothèse, etc. jusqu'à la gestion d'un travail de recherche. Le cours était d'autant plus nécessaire que certain·es étudiant·es ne sont pas issu·es du système universitaire. L'apport de la bibliothèque reste essentiel pour les outils, qui ne cessent d'évoluer (pour le plagiat, les normes de référencement, l'intelligence artificielle, etc.), et une formation est accessible via un module en ligne.
- 8 La création de la chaire a aussi permis l'implémentation d'un véritable programme de recherche au sein de la filière, ce qui a aussi renforcé les attentes du mémoire, rendues possibles par la formation méthodologique.
- 9 Le laboratoire de recherche directement lié au master, le GRESAC, est dirigé par des enseignant·es du master. Il a vu ses moyens humains et financiers renforcés et constitue désormais la plateforme de rassemblement des initiatives de recherche en gestion culturelle, au sens large, grâce à la dynamique transdisciplinaire qui y a été impulsée.
- 10 Des colloques internationaux, des séjours scientifiques et des missions internationales ont été organisés, renforçant ainsi les collaborations de recherche et les liens avec les institutions étrangères partageant les mêmes problématiques. Cette vision permet de donner une nouvelle perspective aux enseignements.
- 11 Les conférences du GRESAC sont ouvertes aux étudiant·es, ce qui peut élargir leur spectre de connaissances, voire leur faire mieux découvrir la recherche, et les orienter vers une carrière universitaire.
- 12 Les enseignements sont parfois donnés par des intervenant·es extérieur·es, qui apportent une vraie expertise, une approche terrain, et sont au fait de l'actualité et des changements qui s'opèrent dans la gestion culturelle, et peuvent partager leur vision. Les professionnel·les de la culture se révèlent très présent·es. Ils·elles donnent parfois des cours complets, ou apportent leur éclairage, par exemple sur la façon dont les outils marketing sont utilisés dans leur métier. Le cours prend, de ce fait, un autre intérêt pour les étudiant·es.
- 13 Des visites hors campus apportent aussi une réelle valeur ajoutée au master, en fournissant un éclairage terrain, et sortent de l'habituel cours. Au-delà de l'aspect pédagogique, ce sont aussi ces moments-là qui font des souvenirs à une promotion, soudent et en font des alumni impliqués.

Bonne pratique : lien avec le terrain

Le lien avec le terrain (enseignant·es extérieur·es, tuteur·trices de stage, etc.) permet d'avoir un regard toujours à jour et pertinent de la gestion culturelle et de ses évolutions.

- 14 L'ouverture internationale est présente avec la possibilité de partir un semestre à l'étranger. Le départ n'est tout de même pas très fréquent, puisque les étudiant·es rejoignent le master pour quatre semestres seulement, et le départ au premier semestre n'est pas possible ; en effet, ils-elles ne peuvent pas candidater en fin de bachelier pour un départ au premier semestre de master.
- 15 Certain·es étudiant·es viennent en mobilité entrante, mais le nombre est limité, notamment en raison du caractère francophone des cours.
- 16 Les étudiant·es étranger·ères recruté·es dans le cadre du master sont nombreux·ses, mais viennent surtout de France (parfois de Suisse), où un manque de place est observé (les cohortes étant en général limitées à 25 places, ce qui n'est pas le cas en Belgique), et la possibilité d'étudier dans une capitale étrangère est appréciée.

Cohérence du programme

- 17 Le bloc 1 (60 ECTS) du master se décompose en :
- Un pôle « Outils » (25 ECTS), de cinq cours à 5 ECTS (comptabilité, droit, marketing, ressources humaines, formation à la recherche) ;
 - Un pôle « Territoires » (15 ECTS), avec trois cours d'initiation aux grands domaines d'application de la gestion culturelle (le secteur entrepreneurial, le secteur institutionnel et le secteur économique, avec une ouverture à l'international) ;
 - Un pôle « Application » (5 ECTS), qui prépare à la conception d'un projet qui se poursuivra en bloc 2 ;
 - Un pôle « Recherche » (5 ECTS), pour préparer le mémoire de fin d'études à finaliser en bloc 2 ;
 - Un module d'options (10 ECTS) qui permet une orientation ciblée selon les différents domaines de la culture (arts du spectacle, livres et bibliothèque, musées et arts plastiques, patrimoine touristique, ou multidisciplinaire).

Cela permet d'avoir un socle de connaissances commun, une préparation à la recherche et une personnalisation du plan d'études, en fonction des appétences de chaque étudiant·e.

- 18 Le bloc 2 reprend la structure du bloc 1 (sans les « Outils ») :
- Le pôle « Territoires » (15 ECTS) reste dans la lignée de celui développé au bloc 1.
 - Le pôle « Application » (20 ECTS) conduit à la réalisation du projet de gestion culturelle initié en bloc 1 (avec un opérateur culturel) et à un stage sur le terrain professionnel.
 - Le pôle « Recherche » (20 ECTS) est représenté par la finalisation du mémoire de fin d'études.
 - Le modules d'options (5 ECTS), dans la poursuite du bloc 1.

Cette structure est très lisible, avec des cours à 5 ECTS (ou multiple), et une progression entre les deux années, tout en continuité. De plus, la répartition des matières du bloc 2 permet de libérer du temps en deuxième partie de l'année académique pour le projet et le mémoire.

- 19 Outre l'élargissement de l'offre de cours indiqué dans la dimension de « Pertinence » évoqué plus haut, le plan facultaire de développement a permis la création de cours spécifiques à la gestion culturelle, plutôt que des cours « empruntés » à d'autres Filières (en économie, en droit ou en sociologie). Par exemple, le cours de comptabilité était général et est dorénavant un cours de comptabilité liée à la culture ; il prend

notamment en compte la spécificité des ASBL (associations sans but lucratif). Cela permet de renforcer les compétences, et donne une vraie coloration au master, ainsi qu'une identité propre, qui se répercute au niveau des étudiant·es, qui ne sont pas toujours mélangés à d'autres, dans des cours qui n'ont qu'un intérêt lointain pour eux. Les cours créés spécifiquement sont :

- « Marketing des arts et de la culture »,
- « Éléments de droit public et privé appliqués au champ culturel »,
- « Éléments de comptabilité appliquée au champ culturel ».

- 20 La volonté de création d'une ASBL pour la Maison des Arts, afin de dynamiser la programmation d'activités culturelles par les étudiant·es, et ainsi de servir de « bac à sable expérimental », ou en véritable laboratoire culturel n'a pas pu aboutir pour des raisons de statuts. Le rapprochement avec une ASBL existante a également échoué. L'ASBL permettrait pourtant de trouver des financements et de déployer des projets, les étudiant·es étant de ce fait limités dans leurs projets, faute de financement. Un fonds, qui porte toutefois les projets culturels des étudiant·es, est accessible, mais ses ressources sont limitées.
- 21 La recherche de stage est toujours une période stressante pour les étudiant·es, dont c'est la première expérience professionnelle longue. Il n'y a plus qu'un stage obligatoire en deuxième année de master (un autre possible en première année, sur base de volontariat). Une assistante doctorante, en soutien du superviseur du cours de stage, assure des permanences, envoie un mail de présentation des stages, et dispose d'une liste des stages. Sa présence est appréciée, et c'est une chance pour les étudiant·es, ainsi guidés, et pas livrés à eux-mêmes.
- 22 Soixante jours de stage obligatoire sont, comme précisé plus haut, à réaliser en deuxième année. Les dates sont mobiles en fonction de l'activité du lieu de stage, mais malheureusement pas toujours en fonction des cours. Il est vrai que l'activité de l'événementiel impose des délais et des jours de présence indispensables (on se doit d'être là à l'événement sur lequel on a travaillé). De plus, les emplois du temps ne sont pas forcément connus avec suffisamment d'avance pour pouvoir prévoir les jours de stage sans modification. Mais parfois, le stage prime sur la présence en cours.
- 23 Le stage en première année relevait précédemment davantage d'un stage d'observation, et n'est donc désormais plus obligatoire. Le stage est choisi par les étudiant·es et validé par l'équipe pédagogique. Ils-elles font ensuite un rapport, en prenant du recul et en analysant avec l'approche recherche, avec des références bibliographiques.
- 24 En ce qui concerne le projet en deuxième année, les étudiant·es préparent un événement de A à Z, et se frottent ainsi à des réalités d'opérateurs. Le projet est réalisé au sein de l'université et pas à l'extérieur. Un jury, composé également de professionnel·les, examine la maquette du projet et donne un avis, ce qui confronte les étudiant·es à une réalité opérationnelle.
- 25 Le mémoire de fin d'études est commencé en première année, et le travail s'effectue autour d'une thématique entre M1 et M2, ce qui permet aux étudiant·es des deux années d'avoir des interactions, et donc de créer des liens.
- 26 Les étudiant·es viennent d'horizons différents et ils-elles sont amenés à réaliser des projets en groupe. Afin de favoriser la cohésion, les groupes sont ainsi constitués pour plusieurs évaluations.
- 27 Les trois cours du Pôle « Territoires » proposent une évaluation transversale, afin de mettre en lumière la complémentarité entre les disciplines. Cela répond à une demande des étudiant·es de ne pas multiplier les groupes de travail collectifs (les

groupes sont les mêmes pour le séminaire de préparation au projet de gestion culturelle, pour le projet lui-même et pour ces cours du pôle « Territoires »). Les étudiant-es ont ainsi des repères dans la répartition des tâches et dans les compétences de chacun-e des membres, ce qui facilite le travail en équipe. Les évaluations transversales permettent aussi une hauteur de vue, indispensable à la résolution de problèmes complexes.

Bonne pratique : les évaluations communes des acquis d'apprentissage

Les évaluations communes à plusieurs matières permettent de prendre de la hauteur, montrer la complémentarité entre disciplines et limiter le nombre d'évaluations.

Efficacité et équité du programme

- 28 Les moyens supplémentaires ont permis la mise en place d'un meilleur accompagnement pédagogique des étudiant-es sur les deux années du master dans le cadre du suivi du projet de gestion culturelle, et cela apparaît clairement dans le programme des cours :
- « Séminaire de préparation au projet de gestion culturelle » (bloc 1),
 - « Projet de gestion culturelle : application et recherche » (bloc 2).
- 29 Le master bénéficie des initiatives de l'ULB, comme la gestion en ligne des mémoires via une application, ce qui diminue la charge de travail associée pour le personnel administratif et enseignant.
- 30 Master orphelin, le master en Gestion culturelle voit ses étudiant-es arriver d'horizons divers : lettres, droit, histoire, histoire de l'art, communication, etc. Certain-es ont fait un bachelier, d'autres ont déjà un master, d'autres encore sont en reprise d'études. Il existe une année charnière pour celles. ceux qui ont besoin de remise à niveau. Certain-es doivent rattraper 10 à 15 ECTS, voire jusqu'à 60 ECTS (dans ce dernier cas, elles-ils sont en année passerelle, avec un programme identique, et sont encore hors master). Certain-es peuvent demander des dispenses. Les cours à rattraper sont au niveau bachelier (par exemple, la sociologie avec les bacheliers première année, les statistiques en deuxième année). Ce qui rend ce rattrapage plus difficile, encore plus que la lourdeur, ce sont les différences de maturité, de pédagogie, d'ambiance (les groupes sont plus importants, ils ne sont pas avec eux à tous les cours) et d'évaluation entre bachelier et master, et qui ne sont pas idéales.
- 31 Le profil varié des étudiant-es fait que certain-es sont en reconversion professionnelle ou ont déjà un master, et certainement une nécessité de s'assumer (au moins davantage) financièrement. Beaucoup travaillent à côté, et les ressources en ligne disponibles (cours enregistré ou syllabus) leur permettent d'être absents avec moins de difficulté, et de mieux concilier ces deux activités, d'apprendre à leur rythme.

RECOMMANDATIONS

- 1 L'objectif de faire des diplômés du master des acteurs et actrices de la transformation de la société, capables de développer une vision est un objectif louable. Toutefois, il faut s'assurer qu'ils ou elles disposent bien tous et toutes des outils pour mettre en œuvre et faire passer leurs idées auprès d'une population moins « agile » : des notions de conduite du changement, d'agilité, d'économie circulaire et d'éco-conception renforcerait encore ce caractère, et leur facilité à faire adhérer. De plus, ces objectifs de la formation sont peu visibles sur les outils de communication : ils gagneraient à être mieux mis en avant, car c'est une vraie différence et valeur ajoutée.
- 2 Si des efforts ont été réalisés pour améliorer la communication interne avec les étudiant-es, la communication externe, notamment pour faire rayonner le programme, reste encore limitée. Il convient encore de valoriser et faire connaître les actions du master, ses axes de formation, ses débouchés et le devenir de ses alumni.
- 3 Une ASBL ou tout autre montage permettant aux étudiant-es de trouver les financements de leurs projets donnerait de l'air aux étudiant-es et des ailes au projet. Inventer des partenariats forts permettrait un meilleur financement des projets.
- 4 Si les mobilités internationales classiques sont plus compliquées à mettre en œuvre, on pourrait envisager d'autres types de mobilité plus courtes, ou plus inclusives : les COILs (*collaborative online international learning*), qui permet à deux cohortes d'étudiant-es de deux pays différents de travailler à distance sur un projet identifié. Les BIP (*blended international learning*) sont en partie à distance, en partie sur un site, et bénéficient d'un support Erasmus à partir du moment où trois universités de pays (ou agences Erasmus) différents collaborent. Des projets de diffusion ou de coproduction permettraient de remédier à la fin des bourses recherche internationales. Ces deux possibilités permettent à un nombre plus élevé d'étudiant-es d'entrer en contact avec l'international et de se familiariser avec l'interculturalité.

De même, la mobilité enseignante (entrante, mais aussi sortante) est à développer, pour ouvrir sur des réalités différentes.

Enfin, l'appartenance de l'ULB à l'alliance d'universités européennes CIVIS devrait permettre de faciliter la mise en contact, et peut-être aussi des collaborations avec des institutions culturelles et académiques à l'échelle internationale, et bien sûr en termes de recherche et de pédagogie.
- 5 La hausse des effectifs n'a pas été suivie dans la même mesure de celui du personnel, des absences prolongées venant ajouter à la fragilité. Le reflux du nombre d'inscrit-es permet de revenir à une « normalité » et le comité recommande d'avoir un taux d'encadrement satisfaisant, et pas trop dispersé en termes d'équivalents temps plein (ETP), car même si le nombre de personnes à temps partiel constitue davantage de richesse qu'une personne, il est plus difficile de « faire équipe », avec des personnes n'ayant que 10% de leur temps au sein de l'institution. Il y a certainement des pertes d'informations, et d'énergie.
- 6 Le master est un master orphelin, et la tentation pourrait être d'en faire un master généraliste avec une spécialisation en gestion culturelle, pour permettre de drainer un vivier plus important et de mutualiser des ressources. Mais le master y perdrait son identité, et donc probablement son attractivité, notamment internationale ; le master rayonne mieux ainsi. En revanche, les regards croisés et les connexions avec les autres disciplines constituent un atout, pour éviter de travailler en silo, pour partager les bonnes pratiques et réfléchir collectivement aux défis qui pourraient surgir.

- 7 La remise à niveau est une bonne idée pour remettre tous les étudiant·es avec un socle commun de connaissances. Mais si quelques cours sont identifiés comme étant les cours traditionnellement manquants, il pourrait être envisagé de faire des cours spécifiquement pour ces étudiant·es (et avec une pédagogie master, ou n'en insistant que sur les aspects essentiels de la discipline, et non sur un tour d'horizon complet comme en bachelier), soit en présentiel, soit en asynchrone ou hybride. En asynchrone, il pourrait même être envisagé en partie avant l'entrée en master, pendant l'été. Un travail par équipe (composée d'étudiant·es de différents horizons) en début de master pourrait aussi être une piste pour apprendre les un·es des autres et valoriser ainsi tous les talents, dans une dynamique d'apprentissage.
- 8 Il en est de même pour l'année passerelle, qui permet à celles·eux qui sont le plus éloigné·es en termes de prérequis de réaliser leur projet professionnel, à l'issue d'une année de remise à niveau. Toutefois, le fait que cela soit un menu, et non un programme à la carte, manque de souplesse, et empêche la personnalisation. Un accompagnement serait nécessaire pour que cela soit systématiquement et davantage à la carte, avec une rencontre permettant d'identifier les manques. Pour colorer cette année passerelle, et apporter quelque chose de nouveau (et pas simplement avoir l'impression qu'on « doit » faire cela pour atteindre le master, et pouvoir donner l'impression, qu'on vient d'une formation sous-cotée), la dimension internationale (d'un point de vue internationalisation à domicile, de type COIL ou BIP) pourrait être présente, donnant ainsi une valeur ajoutée à une année de « rattrapage ».
- 9 Les étudiant·es ont, pour beaucoup, un job étudiant, certain·es ont jusqu'à 15 ECTS à rattraper en première année de master. Pour éviter tout décrochage ou démotivation, il convient de toujours veiller à la surcharge de travail et aux pics d'activité, en se coordonnant entre enseignant·es, pour éviter que les dates de rendus ne se télescopent.
- 10 Pour que les jours de stage empiètent le moins possible sur les jours de formation, deux axes sont à creuser :
 - Anticiper au maximum les emplois du temps pour permettre aux étudiant·es de participer aux cours.
 - Cadrer les droits et devoirs, les attendus par un guide du tuteur ou de la tutrice de stage ou une réunion des tuteurs et tutrices. Un·e stagiaire n'est pas un salarié·e, et il faut lui laisser le temps de se former. Les absences aux cours doivent rester une exception.
- 11 La modularité proposée aux étudiant·es constitue un vrai plus, les champs d'application étant très différents. Une personnalisation plus importante en deuxième année pourrait être envisagée, car les étudiant·es y sont davantage déterminé·es dans leurs choix professionnels. Si le curseur reste là où il en est (10 ECTS), et cela peut correspondre au fait de former pour une vision, pas pour un métier, il faut bien l'expliquer aux étudiant·es, afin qu'ils ou elles en perçoivent les avantages et pas une frustration. Des partages d'expériences d'alumni pourraient être utiles dans cette décision.
- 12 Les nombreux·ses enseignant·es extérieur·es ou à temps partiel sont au courant des évolutions du métier. Le comité s'interroge tout de même sur la façon dont ces évolutions sont discutées, et si les options créées couvrent tout le champ des évolutions.
- 13 Des options existent déjà. Le comité recommande cependant de vérifier s'il ne convient pas de diversifier encore les options (tourisme, patrimoine et culture, etc.) pour présenter une offre complète, si le marché et les moyens le permettent.

Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme/*cluster*. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes à l'entité/l'établissement.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 La Charte Qualité de l'ULB, créée en 2015, développe une responsabilité collective de la qualité centrée sur les trois missions de l'Université (l'enseignement, la recherche et les services à la communauté). Ce document aide pour organiser, planifier et étendre les procédures visant à l'amélioration des pratiques individuelles et des services à la collectivité.
- 2 La qualité au niveau institutionnel s'articule autour d'un Vice-Rectorat (pour les politiques d'enseignement et de qualité), un conseil qualité (avec un rôle d'avis et de relais), et un service qualité, qui assure la coordination de la qualité au sein de l'institution (et notamment les évaluations externes de l'ULB). Un ensemble d'outils et de formations, ainsi que la mise à disposition de données (enquêtes) accompagne les départements et filières dans la mise en place de la qualité, en leur fournissant également un appui stratégique. Ce service a comme interlocuteur·trices des référent·es qualité au niveau des entités. Un réseau qualité est venu enrichir le dispositif en 2018, ainsi qu'un comité de coordination des enquêtes (en 2021, dont les objectifs sont de faciliter le taux de participation et de rendre les résultats plus visibles et accessibles). C'est donc une architecture globale qui s'est construite en quelques années à l'échelon institutionnel, preuve d'une culture de la qualité bien implantée.
- 3 L'ULB s'est dotée d'un plan d'action institutionnel en 2022, et d'un manuel qualité en 2023, dont une partie dédiée à la mise en place de la qualité au niveau facultaire.
- 4 Le plan d'action résulte d'un travail de réflexion collectif mené au sein du master.
- 5 Avec le plan de développement facultaire, la place de la filière dans le département a bien évolué. Les départements ont pris plus d'importance, avec une réunion à présent mensuelle, et la participation des étudiant·es à ces réunions. Un interlocuteur du master est présent à ces réunions. Cela profite à la formation, par le partage des bonnes pratiques, des retours d'expérience, et une homogénéité des façons d'agir, notamment en termes de qualité.

- 6 Initiées par le service qualité de l'ULB, des réunions de filière (au niveau du master seulement) sont désormais organisées régulièrement, alors qu'elles n'étaient qu'occasionnelles. Les membres de la filière se répartissent activement dans les instances de réflexions, délibérations et décisions, à différents niveaux de gestion de l'Université :
- Réunions de Filières (mensuelles) en Conseil et Collège pour un suivi attentif des différents points d'attention ou d'action (y compris ceux exposés par les représentant·es des étudiant·es),
 - Réunions du Département HAA,
 - Réunions de la Faculté PHISOC : Conseil facultaire, Commission spéciale et Jury des Doctorats,
 - La direction du GRESAC participe aux réunions transversales de l'IS (Institut de Sociologie) qui regroupe une quinzaine de centres de recherche, favorisant ainsi les échanges avec les chercheur·euses des autres entités. Cela est d'autant plus important dans le domaine de la gestion culturelle, au spectre large, qui peut être concerné par des projets avec d'autres centres de recherche.
- 7 Des outils d'aide aux pilotages tels que :
- l'observatoire qualité (sur le devenir des diplômés, et les attentes des futur·es diplômé·es envers l'université),
 - l'observatoire de la vie étudiante pour collecter des données relatives aux phénomènes socio-économiques et culturels qui touchent les étudiant·es
- facilitent l'accès à l'information, dont la visualisation sera à terme facilitée par la banque de données carrefour, et pour la systématisation des outils tels que *PowerBI*. Le service qualité propose régulièrement des formations, afin de sensibiliser, comprendre le fonctionnement des outils, et pouvoir les utiliser à leur pleine mesure.
- 8 Dans le souci d'une démarche qualité et d'amélioration continue, notamment d'un point de vue pédagogique, la Faculté de PSS a mis en place un bureau d'appui pédagogique, des journées autour de l'enseignement et de la pédagogie, de l'aide à la mise en place d'évaluations formatives, et une procédure facultaire de dépôt de plainte à caractère pédagogique. Ceci concourt à répondre plus aisément aux besoins des filières en termes de pédagogie.
- 9 Au sein de la Faculté,
- Le Conseil facultaire, la Commission spéciale, le Bureau facultaire s'occupent de la refonte des programmes, de l'organisation des enseignements et des évaluations.
 - La commission de l'enseignement prépare les projets et dossiers facultaires relatifs à l'enseignement et les propose au Conseil facultaire. Elle assure l'articulation des réformes de programmes proposées par les Départements dans le cadre de la coordination pédagogique académique et scientifique.
 - La Commission d'évaluation pédagogique permet de présenter un avis pour chaque activité d'apprentissage dispensée.
 - La Commission facultaire de la Formation continue examine et priorise la cohérence de l'offre de formations, d'établir une stratégie de développement.
 - Les Conseils de Département, à l'échelon plus local de la formation, prend en charge les questions de programme, de coordination pédagogique, etc. propres aux filières qui lui sont rattachées.

- 10 Au niveau du département, et suivant les préconisations de la précédente évaluation AEQES, ont été créés en 2020-21 :
- Un bureau du département HAA, qui a facilité l'actualisation du plan d'action, et permis une meilleure coordination au sein du département, et les échanges de bonne pratique.
 - Des groupes de travail inter-Filières pour favoriser la collaboration et l'échange d'expertise entre les différentes disciplines du Département. Ces groupes ont permis d'éviter le travail en silo et ont renforcé la cohérence pédagogique, en identifiant des synergies potentielles et en proposant des actions communes.
- 11 Des entretiens individuels avec des membres du département, dans le cadre du suivi du plan d'action, ont permis de recueillir les retours et les suggestions de ses membres, tant sur les actions menées que sur les évolutions constatées ou souhaitées. Ces entretiens permettent de prendre des décisions éclairées lors de l'actualisation du plan d'action.
- 12 Un Collège et un Conseil de la filière se réunissent mensuellement et le suivi du plan d'action est à l'ordre du jour. Des réunions thématiques avec des groupes de travail sont organisées en fonction des projets. Chaque fin d'année académique, une « mise au vert », permet de faire le bilan de l'année et de réfléchir aux améliorations à mettre en chantier à la rentrée académique suivante. C'est aussi l'occasion de faire un suivi du plan d'action.
- 13 Avec tous ces cercles, la filière dispose des procès-verbaux des réunions internes du Département et des filières, et l'intranet facultaire permet de stocker les documents pertinents accessibles à tout le personnel, et notamment le tableau de suivi des recommandations AEQES, où les actions entreprises sont consignées. Ainsi, les avancées sont visibles, partagées, et cela contribue à une culture commune, notamment celle de la qualité.

Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 14 L'évaluation des enseignements a lieu chaque quadrimestre et est gérée par une application au niveau institutionnel depuis 2015. Chaque année, la Faculté peut recevoir un bilan annuel, avec des statistiques importantes par campagne, et un comparatif sur les trois dernières années, ainsi que le taux de répondants dans chaque faculté. Cet outil permet ainsi d'observer les tendances générales et des particularités propres à une faculté. Ce bilan est envoyé aux Doyens et Doyennes. Les bilans ne sont pas visibles pour les enseignants.

Des analyses sur mesure peuvent être fournies avec l'accord de la Commission d'évaluation pédagogique facultaire. Cette même commission analyse les résultats et transmettent des avis pédagogiques aux enseignant-es si le quorum de 30% est atteint. Une réunion peut avoir lieu avec la présidente de la commission et un étudiant pour discuter avec l'enseignant-e des améliorations à envisager.

Non obligatoire par décret, elle peine à atteindre la moitié des répondant-es, malgré la charte signée au moment de l'inscription (ce qui est rappelé dans le mailing d'envoi). La grande campagne menée pour inciter à répondre (et peut-être l'instauration de la culture qualité dans les établissements), font que ces taux sont en augmentation. Des capsules vidéo ont aussi été tournées pour encourager les étudiant-es à participer aux évaluations. Enfin, des rappels sont envoyés, afin d'augmenter encore le taux de réponse.

- 15 Des évaluations de programme sont en phase pilote proposées au niveau de la Faculté, pour mesurer l'acquisition des compétences (et pas seulement l'évaluation cours par cours). Cette prise de hauteur est indispensable pour prendre un peu de recul par rapport au cours, et aller au-delà de l'intervention au niveau micro (cours).
- 16 Les recommandations des comités d'évaluation AEQES, les matrices SWOT et plan d'action sont considérés comme des outils de pilotage, et sont régulièrement révisés. Un code couleur (terminé ou plus d'actualité, en cours, nouveau) permet de visualiser les évolutions au fur et à mesure des modifications.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 17 La culture de la qualité est solidement ancrée à l'ULB, et elle infuse dans le département et le master en Gestion culturelle. On est passé d'initiatives personnelles à plus de structure. Des outils qualité sont à disposition, avec l'idée de les pérenniser : les enquêtes sont centralisées au niveau de l'université qui donne un retour des résultats.
- 18 Un suivi des indicateurs (plutôt quantitatifs ou statistiques) fournis par l'ULB, comme les effectifs, la provenance des étudiant·es en termes de parcours, les taux de réussite pour l'obtention du diplôme en deux ans, les mobilités internationales, permet d'anticiper et d'ajuster en fonction des tendances.
- 19 De même, l'anticipation est de rigueur au vu d'une pyramide des âges laissant apparaître des départs en retraite sur une même période. Elle est inscrite dans le plan facultaire de développement, afin de préparer la succession, et assurer au mieux la transmission, dans la continuité de la qualité pédagogique.
- 20 La création de la chaire a renforcé les attentes en termes de mémoire de recherche des étudiant·es, mais aussi, compte tenu du renfort humain, permis de mieux communiquer sur ces nouvelles attentes, par l'intermédiaire de guides (consignes du travail préparatoire au mémoire, guide du mémoire, et guide du promoteur). Toutes les parties prenantes sont ainsi bien aiguillées sur la marche à suivre dans cette entreprise de longue haleine.

Implication des parties prenantes

- 21 Une rencontre est organisée avec une demi-douzaine de diplômé·es du master depuis moins de cinq années dans différents domaines culturels, qui viennent témoigner tous les ans, au cours d'une soirée, auprès des étudiant·es des deux années du master, de leur expérience. Au-delà du partage des premières expériences professionnelles, c'est un réseau d'échange qui se met en place, sous la houlette de l'assistante à temps plein du master. Ce lien permet de guider les jeunes générations dans les possibilités offertes, peut servir de mentorat, et d'entretenir un contact, d'anticiper les changements dans les besoins de formation et d'adaptation du programme, et est utile pour des collaborations futures ; les possibilités de stage sont un lien visible depuis plusieurs années, et bien établi. Les alumni reçoivent des offres transmises par l'assistante.
- 22 Les enseignant·es du noyau dur du master entretiennent des liens étroits avec le milieu professionnel dans le cadre de leurs enseignements (soit en délocalisant le cours sur le terrain d'une institution, soit en invitant des professionnel·les à participer à des séances de cours au sein de l'Université). La mise en relation avec les

professionnel·les permet de donner un volet plus pratique à la formation, et d'être ainsi assuré de rester au contact des évolutions et tendances du marché.

- 23 Le lien avec les professionnel·les se fait aussi par les lieux de stages : ils sont variés, et parfois en lien avec les alumni. C'est une bonne façon de rester en lien avec les tendances du marché.
- 24 Le retour des enquêtes auprès des diplômé·es est en baisse depuis l'introduction du RGPD, la communication se faisant par l'adresse institutionnelle étudiante ULB, plus forcément consultée, ou sur une autre adresse avec leur accord. C'est donc plus difficile d'avoir un retour sur leur expérience de master avec un peu de recul et leur devenir, et il faut préparer ce suivi des cohortes, pour que le lien reste présent et naturel.
- 25 La personnalité scientifique de la titulaire de la nouvelle Chaire temps-plein en Économie des arts et de la culture a induit des connections naturelles avec la SBSEM (*Solvay Brussels School of Economics and Management*) a permis d'étendre les collaborations et de rendre encore plus riche le parcours des étudiant·es, avec une expertise en gestion. Ainsi, l'organisation de séminaires communs, la participation annuelle dans des jurys de mémoire et comités de thèse, le recrutement d'un poste en commun, le recrutement pour des cours, sont autant de liens qui témoignent de la richesse de cette relation. Elle ne peut être que bénéfique à la recherche et aux enseignements, en apportant un éclairage supplémentaire à cette formation qui se veut transdisciplinaire.
- 26 Les délégué·es étudiant·es sont désigné·es chaque année et les étudiant·es sont représenté·es au conseil du département, et peuvent également s'adresser au secrétariat comme aux assistant·es pour faire état de difficultés éventuelles. La taille de l'équipe master permet une proximité avec les étudiant·es, et une prise en compte rapide des éléments remontés. De plus, les représentant·es du corps étudiant siègent au Conseil facultaire avec voix délibérative à raison d'au moins 20%. Il est parfois difficile de les mobiliser, le job étudiant étant fréquent (et conservé malgré le stage, le stage n'étant pas rémunéré en Belgique), et la priorisation de leurs activités fait que parfois un·e seul·e étudiant·e (pour les deux blocs de master) les représente, ce qui est moins pertinent que si chaque promotion était représentée. Le ou la délégué·e constitue aussi un bon point de contact entre l'enseignant·e et toute la promotion, et n'avoir qu'un·e délégué·e pour les deux années est de ce fait préjudiciable.
- 27 Des sollicitations avec les actrices et acteurs du monde culturel (ayant notamment pour objet le rapprochement du monde universitaire et de la Cité) sont régulières, preuve de la visibilité et de la reconnaissance du master.
- 28 Les relations existent avec les parties prenantes, et les suggestions d'amélioration sont certainement discutées de façon informelles, grâce à la culture qualité et à la volonté d'amélioration qui animent les membres du diplôme. Toutefois, il n'y a pas d'enquête spécifique et ciblée, pour recueillir des retours sur l'adéquation du programme aux besoins du secteur, les retours d'expériences sur la pertinence des acquis d'apprentissage et des compétences.

RECOMMANDATIONS

- 1 La culture de la qualité est solidement ancrée à l'ULB, à l'image des EEE. Le suivi est efficace (relance, envoi des résultats aux enseignant·es, réunion d'une commission si besoin et si quorum atteint) : l'adaptation des cours est aussi efficace, et il faut

continuer ainsi, et inciter à faire augmenter le taux de réponse de ces évaluations, indispensables pour que la voix étudiante se fasse entendre, et que d'éventuels réglages puissent s'opérer.

- 2 Les rencontres avec le monde professionnel sont nombreuses, et les échanges intéressants, mais ils sont pour l'instant à l'état informel. Un retour plus formel permettrait de mieux mesurer les besoins, et d'objectiver les changements à opérer, ou de suggérer et se faire confirmer les intuitions de l'équipe master.
- 3 Différents cercles existent pour parler qualité et amélioration continue, sans système formel au sein de la filière, voire du département. Cela est pour l'instant suffisant, compte tenu de la taille du département, et de personnes qui portent le dossier « intuitivement ». Toutefois, compte tenu des changements possibles dans les équipes, il faut s'assurer que le flambeau est bien repris, et une personne identifiée est plus à même de transmettre le flambeau, que lorsque le portage est collectif et relève des bonnes volontés.
- 4 Une évaluation de programme (au-delà des EEE, qui ne s'occupe que des enseignements) est un bel outil de l'environnement du master. Il pourrait donner une vision plus large, et pourrait être réalisée sous forme de matrice SWOT, comme celle qui sert de suivi par l'AEQES. Le fait que les étudiant·es le remplissent pourraient donner une autre image que celle des étudiant·es. Des focus groupes pourraient aussi aider à avoir cette vue d'ensemble.
- 5 Afin d'obtenir un lien meilleur avec les alumni, il faut convaincre les masters 2 de l'utilité de fournir une adresse qu'ils ou elles consultent. Cela se fera d'autant plus facilement qu'ils auront vu les alumni actif·ves pendant leurs parcours, et auront envie de contribuer à leur tour. Ensuite, envoyée par quelqu'un qui connaît bien les étudiant·es, l'enquête aurait certainement un taux de participation plus élevé. Un vrai réseau alumni donnerait une réelle visibilité et une plus-value au master.
- 6 Puisque les alumni participent davantage aux événements qui sont organisés, preuve d'une vraie reconnaissance et identité du diplôme, le comité recommande de s'appuyer sur elles-eux pour savoir ce qui leur a manqué, ce qu'ils ou elles ont apprécié, afin d'avoir un retour après une à trois années d'expériences, et de mieux connaître et les tendances, et donc anticiper les changements.
- 7 Des rencontres conviviales, des invitations à participer à des jurys, des portraits d'alumni (physiques, ou sur les réseaux sociaux) pourraient être des sources inspirantes pour les étudiant·es du master, toujours en demande de liens. Du parrainage pourrait aussi être institué à l'échelle du master, ou mieux, dans chaque spécialisation, afin de créer du lien avec les étudiant·es actuel·les, et que ceux-ci aient ensuite envie de s'impliquer également. Une vraie animation de réseau alumni (groupe sur un réseau social type LinkedIn, *afterwork*, clubs métiers ou régionaux), pourrait aussi permettre de conserver le lien, et de ne pas seulement les contacter en cas de besoin, mais aussi pour conserver du lien, les inviter aux événements, les faire participer aux évolutions de la formation. Il est aussi recommandé d'établir un suivi des cohortes, pour voir le devenir des diplômé·es, les tendances, et avoir des exemples concrets de trajectoire d'alumni, etc.
- 8 Pour une meilleure représentation étudiante, et même si un·e délégué·e par année de master est déjà préconisé·e, il serait souhaitable qu'il y ait des suppléant·es, ou au moins un·e délégué·e et un·e suppléant·e. Insister sur leur rôle, leur implication dans la co-construction de la qualité du diplôme est un argument supplémentaire pour qu'il ou elle s'intéresse à la mission : les faire participer à l'amélioration de leur diplôme, et

donc à sa renommée, ne peut avoir que des conséquences bénéfiques pour eux (et pas seulement pour les générations futures qui les suivront).

- 9 Les retours des évaluations des enseignements, des délégué·es, des professionnel·les et tutrices ou tuteurs de stage devraient être intégrés dans une stratégie « roulante », avec des mises à jour tous les quadrimestres.

Conclusion

Le master en Gestion culturelle a pris une autre dimension depuis la précédente évaluation. Longtemps perçue « seulement » comme une formation professionnalisante, la filière est désormais bien reconnue, y compris au sein de l'ULB, et s'est structurée, en augmentant aussi la taille de son équipe. La croissance a déjà été quantitative (nombre d'étudiant-es), avant de l'être sur le plan qualitatif, avec la création de la chaire qui a donné des moyens supplémentaires en termes de recherche, et donc de la crédibilité universitaire, d'autant que ces moyens ont aussi servi l'exigence de la recherche au sein du master. Ces moyens supplémentaires ont aussi permis la création de nouveaux cours et de cours spécifiques à la gestion culturelle, et non plus empruntés à d'autres filières. L'architecture d'ensemble du programme est claire, progressive, et permet une personnalisation en fonction des aspirations des étudiant-es. Les membres de l'équipe du master bénéficient aussi de locaux plus vastes.

Cette nouvelle reconnaissance peut permettre de faciliter les collaborations au sein de l'ULB

Il reste quelques défis centraux :

- renforcer l'internationalisation de la filière ;
- mieux tirer parti de la richesse des alumni, une force ;
- associer de façon systématique et structurée les parties prenantes, notamment pour l'évolution des programmes et des compétences nécessaires, dans un monde qui change très rapidement, afin de continuer à former des jeunes professionnel·les en phase avec les tendances du marché, et prêt-es à les anticiper ;
- trouver une solution pour le financement des projets étudiants (ASBL, ou financement extérieur, ou européen).

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Sciences économiques
et de gestion
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

☒ L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique dont dépend
l'entité

Thomas BERNIS

Nom et signature du coordonnateur de
l'autoévaluation

Éric VAN ESSCHE