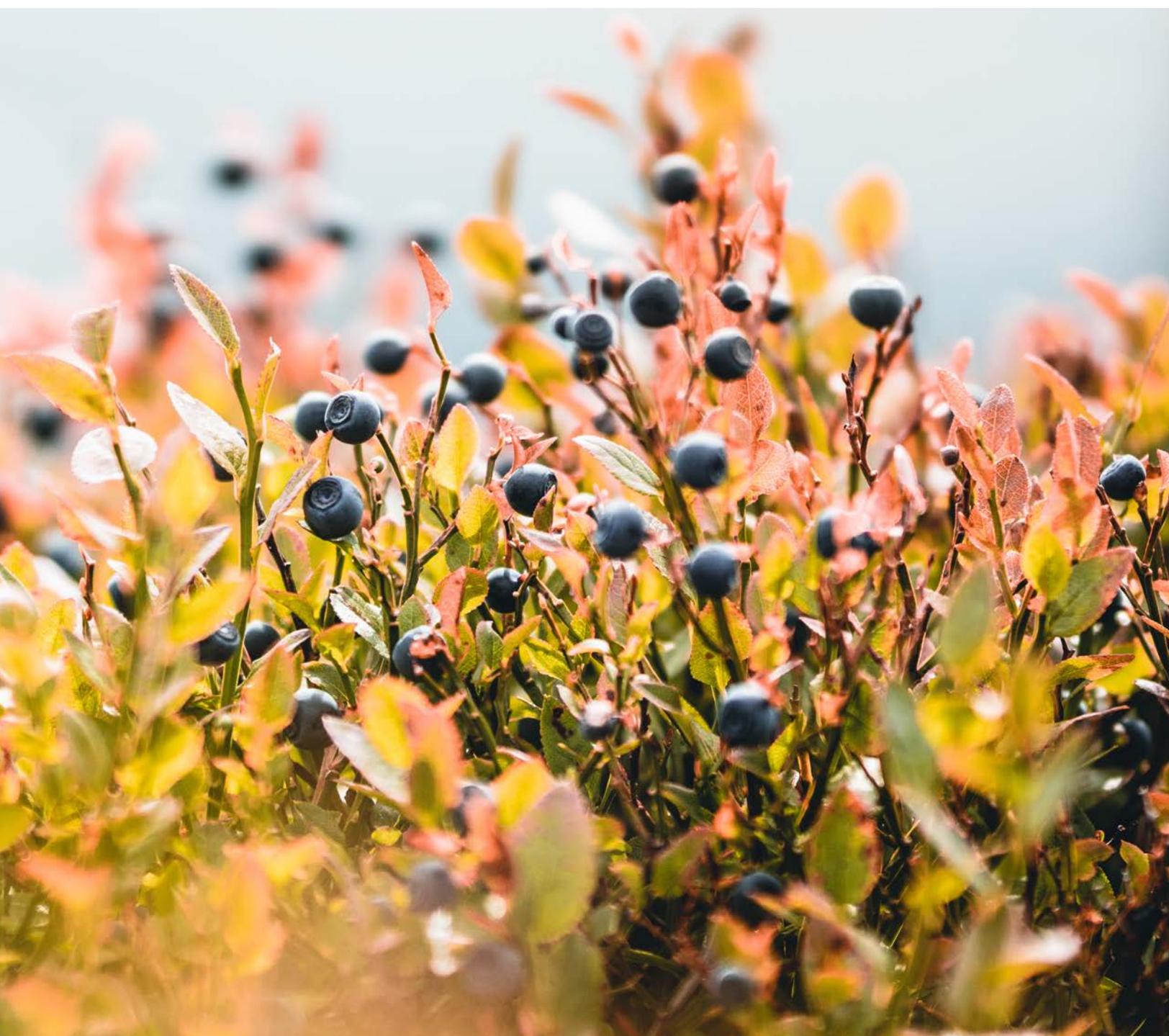


2018-2019

# RAPPORT ANNUEL



# TABLE DES MATIÈRES



<b>PROFIL DE L'ORGANISATION</b> .....	<b>03</b>
Mission	
Vision	
<b>MOT DE LA PRÉSIDENTE</b> .....	<b>05</b>
<b>MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE</b> .....	<b>07</b>
<b>GOVERNANCE</b> .....	<b>09</b>
Composition du conseil d'administration	
Conseil d'administration 2018-2019	
Direction du conseil d'administration	
Comités formés par le conseil d'administration 2018-2019	
<b>ÉQUIPE, RESSOURCES ET COMITÉS EXTERNES</b> .....	<b>11</b>
Équipe permanente	
Équipe - année de transition	
Ressources contractuelles	
Comités externes indépendants	
<b>MEMBRES 2018– 2019</b> .....	<b>15</b>
Membres actifs	
Membres associés	
<b>PLAN STRATÉGIQUE 2019-2022</b> .....	<b>17</b>
<b>ORIENTATION 1</b> .....	<b>21</b>
Représentativité du secteur	
<b>ORIENTATION 2</b> .....	<b>23</b>
Membres : L'AGA, une nouvelle formule	
Comités de Compétence Culture	
Participation de Compétence Culture à d'autres comités et instances	
<b>ORIENTATION 3</b> .....	<b>25</b>
Modèle de coordination de la formation continue en culture	
Postes de coordination 2018-2019	
Processus de mutualisation 2019-2020	
Activités de formation continue financées par la MFOR	
Activités de formation financées par d'autres sources	
Compétence Culture : accompagnement et services	
Norme professionnelle libraire	
Adéquation formation-emploi et programmes de formation initiale	
<b>ORIENTATION 4</b> .....	<b>37</b>
Transition de carrière : une question cruciale et reconnue par les instances gouvernementales	
Enjeux liés à la gestion des ressources humaines	
<b>ORIENTATION 5</b> .....	<b>39</b>
Diagnostic des ressources humaines en culture au Québec	
Études d'identification des besoins de formation continue	
Études visant à mieux comprendre les enjeux liés aux ressources humaines en culture	
Projet majeur de développement : la Plateforme sur les compétences culturelles	
<b>MOT DU TRÉSORIER</b> .....	<b>45</b>
<b>ÉTATS FINANCIERS</b> .....	<b>47</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES</b> .....	<b>49</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>51</b>

# PROFIL DE L'ORGANISATION

Fondé en 1999, Compétence Culture est l'un des 29 comités sectoriels de main-d'œuvre du Québec (CSMO). Les CSMO sont des organismes autonomes formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Unique comité sectoriel de main-d'œuvre en culture, Compétence Culture fédère une soixantaine d'organisations du secteur des arts et de la culture ayant des statuts d'associations, de regroupements sectoriels ou de regroupements régionaux. Ensemble, ces organisations représentent la main-d'œuvre du secteur culturel au Québec, laquelle est évaluée à près de 180 000 artistes, travailleuses et travailleurs culturels et contribuant à 3 % du PIB<sup>1</sup>. En concertation avec ses membres et ses différents partenaires, Compétence Culture assure son rôle de CSMO, défini selon la loi<sup>2</sup>, c'est-à-dire qu'il soutient l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans son secteur d'activité économique et qu'il met en œuvre des plans d'action adaptés aux besoins particuliers des organisations et de la main-d'œuvre du secteur culturel.

En réponse à la grande diversité des métiers des arts et de la culture, au caractère atypique de sa main-d'œuvre, aux particularités régionales et à la multiplicité des intervenants, Compétence Culture a développé un modèle novateur de coordination de la formation continue. Ce modèle repose sur des valeurs de concertation, de collaboration et de partenariat avec les associations et regroupements membres. Construit comme une solution correspondant aux caractéristiques du secteur culturel, ce modèle, par son membership, s'ancre à la fois dans des perspectives sectorielles et régionales.

## Mission

Compétence Culture voit à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies assurant le développement et la reconnaissance des compétences des artistes, des travailleuses et des travailleurs culturels tout au long de leur carrière. Par ses actions, Compétence Culture répond aux besoins particuliers des organisations et de la main-d'œuvre du secteur culturel et contribue à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion d'information.

## Vision

Grâce à une vision prospective du développement des ressources humaines du secteur culturel, Compétence Culture se positionne comme un pôle d'expertise et de connaissances. Référence incontournable en formation continue du secteur culturel, il assume des fonctions essentielles de veille, de développement et de diffusion des connaissances du marché du travail et des enjeux RH en culture.

En partenariat avec ses membres, Compétence Culture exerce un rôle majeur dans le développement des compétences favorisant l'accès et le maintien en emploi ou en activité. Compétence Culture voit également à l'implantation de meilleures pratiques en gestion des organisations, des ressources humaines ainsi qu'en gestion de carrière artistique.

<sup>1</sup> Selon les données du Compte satellite de la culture (perspective industrie), le secteur culturel au Québec compte 176 160 personnes. Statistique Canada, données de 2016.

<sup>2</sup> Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, Chapitre III.2, Articles 44.5 et 44.6.

« 2018-2019 a été une année de transition.  
Toute transition implique le mouvement.  
Tout mouvement met en jeu la notion  
d'équilibre. C'est avec le souci d'avancer  
tout en respectant l'équilibre du milieu que  
Compétence Culture remplit sa mission »





© Jim Mneymneh

Toute organisation grandit à travers quelques grandes périodes charnières. Au moment de célébrer sa 20<sup>e</sup> assemblée générale annuelle, Compétence Culture traverse l'une de ces périodes clés, marquante pour son avenir et qui renforce sa raison d'être. Il s'agit d'une période intense et exaltante tant elle permet le déploiement d'une nouvelle vision de développement et l'accès à de nouvelles ressources pour notre milieu.

Le Modèle de coordination de la formation continue mis en place par Compétence Culture a fait ses preuves et atteste de son incontestable contribution à la pérennisation des postes dédiés au développement des connaissances dans nos nombreux domaines. Tant attendue depuis plusieurs années, la bonification des ressources a enfin apporté un vent d'espoir et de changement. Pour être pérenne, l'exercice se devait aussi d'être rassembleur. Compte tenu de l'échéancier très serré avec lequel il nous fallait composer, nous avons agi rapidement pour traverser ensemble des étapes décisives dans une année déjà bien entamée. Cela, à travers des processus les plus transparents, concertés et harmonieux possibles, toujours dans le but de répondre adéquatement aux nombreux besoins de notre milieu. Même s'il reste encore quelques améliorations à apporter au Modèle et des besoins à combler, nous sommes très fiers du consensus et des résultats obtenus pour cette première année.

L'étendue des responsabilités et des champs d'intérêt de Compétence Culture n'a de cesse de se développer, que ce soit par les multiples études auxquelles nous participons pour la reconnaissance et le mieux-être des conditions de vie professionnelle (rémunération, formation continue, autonomisation de l'artiste, transition de carrière, etc.) ou par les sujets d'actualité qu'il nous faut considérer. L'image qui me vient en tête en pensant à notre organisme est celle

d'un jeune chêne, cet arbre tenace et généreux, dont les racines se déploient largement. Mais cet arbre n'a pas atteint sa pleine maturité, tout comme nous. Une fois nos branches totalement déployées, nous rayonnerons encore davantage par le soutien en formation continue apporté aux diverses régions et aux disciplines artistiques et littéraires. Un rayonnement que le projet de Plateforme sur les compétences culturelles prolongera pour sa part sur le web.

Les intervenants du milieu l'auront compris : bien qu'il soit évident qu'il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir, nous devons aussi reconnaître les pas de géants que nous avons faits et le travail colossal qui a été effectué à plusieurs niveaux. Ce rapport annuel a pour objectif d'en fournir le meilleur aperçu possible. Un aperçu qui, toutefois, ne rend pas compte de l'énorme dévouement et de l'intensité avec lesquels le conseil d'administration a mené à bien tous ces dossiers dans leurs multiples aspects.

Je tiens à remercier chaleureusement nos partenaires pour leur contribution à l'avancement de notre secteur : le ministère de la Culture et des Communications (MCC), le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Je désire aussi souligner ici l'effort soutenu de tous les membres de l'équipe et consultants qui ont contribué à un ou plusieurs segments de cet éventail de services qui est le nôtre. Car, oui, il faut faire preuve de créativité pour réunir un si grand nombre de pratiques et de réalités différentes, pour coordonner autant d'actions utiles et en faire un véritable mouvement. Un mouvement qui contribue, ne l'oublions pas, au dynamisme économique et social de tout le secteur culturel québécois par le développement professionnel et le renforcement des compétences de ses principaux acteurs. Un merci tout particulier à notre directrice générale, Pascale Landry, dont l'engagement et l'efficacité constituent l'élément pivot essentiel à la cohésion de l'ensemble.

**Christine Bouchard**  
Présidente

# MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

« La plateforme des compétences culturelles, projet structurant s'il en est un, nous permettra de progresser ensemble dans les prochaines années en mettant en valeur la profondeur et le dynamisme de nos actions en formation continue à la grandeur des territoires. »



© Mathieu Masson

Chers membres, que retenir de cette grande année, sinon l'importance d'être en action plutôt qu'en réaction ? L'importance pour chaque partie prenante, chaque organisation et chaque personne qui est en lien étroit avec Compétence Culture de savoir dans quelle direction on va et d'avancer en terrain solide, dans un climat de confiance. Celui qui est la base, l'assise qui nous a permis de profiter aujourd'hui de la bonification et du redéploiement du Modèle de coordination de la formation continue en culture. Nous parlons ici de la confiance des bailleurs de fonds et aussi de la vôtre.

Cette année, le nombre de chantiers qu'il nous a fallu entreprendre simultanément nous a obligés à nous adapter et à composer avec la pression du temps tout en nous assurant d'agir toujours selon nos valeurs organisationnelles.

Vouloir interagir avec confiance et enthousiasme exige une vision rassembleuse et, surtout, stratégique. Aussi, nous avons enclenché dès juin 2018 un processus de planification stratégique. J'ai eu le plaisir de travailler en collaboration étroite avec les membres du conseil d'administration, et nos réflexions ont pu être nourries par les vôtres, notamment lors des ateliers de l'AGA de septembre 2018. C'est à travers ce processus que nous avons senti le besoin d'actualiser la mission et la vision de Compétence Culture.

Vouloir mieux exprimer la mission de Compétence Culture, c'est vouloir assumer pleinement notre rôle de comité sectoriel et c'est aussi vouloir mieux le communiquer. Ce processus nous a également permis d'établir nos priorités et de nous projeter dans l'avenir au moment où des projets majeurs prennent forme. Nous pensons ici notamment à la plateforme des compétences culturelles, projet structurant s'il en est un, qui nous permettra de progresser ensemble dans les prochaines années en mettant en valeur la profondeur et le dynamisme de nos actions à la grandeur des territoires.

Actualiser sa mission et s'engager dans des projets d'envergure, c'est aussi se frotter à l'ampleur de la tâche et aux défis qu'ils représentent pour l'équipe de Compétence Culture et pour vous tous.

Nous n'énumérerons pas tous les projets réalisés, entrepris ou auxquels nous avons participé : vous pourrez en prendre connaissance dans l'une ou l'autre des orientations du rapport. Disons seulement que cette année a comporté une charge de travail supplémentaire et l'instauration de nouveaux projets. En fait, 46 % de plus de projets ont été réalisés en 2018-2019, soit 19 projets au total, comparativement à 13 en 2017-2018.

Si l'on observe le ratio masse salariale/charges, celui-ci est passé de 23 % en 2017-2018 à 16 % en 2018-2019. C'est dire que la masse salariale n'a pas augmenté autant que le budget global, ni autant que la charge de travail elle-même !

L'élan vient souvent du cœur. On le sait, dans le milieu de la culture, cet élan du cœur est central et extrêmement présent. Comme directrice générale, je ne peux qu'être fière du travail réalisé. C'est avec beaucoup de gratitude que je désire exprimer mes remerciements sincères à tous ceux et celles, membres de l'équipe permanente, contractuels, membres du conseil d'administration et membres de Compétence Culture qui font preuve de passion, de générosité et d'engagement dans leur apport au développement de Compétence Culture.

**Pascale Landry**  
Directrice générale

# GOUVERNANCE

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration vise à mettre en œuvre une gouvernance transparente et efficace. Le conseil d'administration compte 14 administratrices et administrateurs élus par l'assemblée générale des membres. Ces personnes sont choisies par et parmi les délégués votants des membres actifs selon leur appartenance à l'un des cinq collèges électoraux. Ces collèges correspondent aux activités professionnelles des membres ou à leur ancrage territorial.



La composition du CA est complétée par une personne-ressource qui représente la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et qui siège sans droit de vote.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION 2018-2019

### Arts de la scène

Christine Bouchard  
Véronique Clément  
Jean-François Ouellet  
Julie-Anne Richard  
Dominic Trudel

### Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques

Louise Chapados  
Bernard Guérin

### Audiovisuel et Enregistrement sonore

Pierre Blanchet  
Lyette Bouchard  
Gilles Charland

### Littérature et Muséologie et patrimoine

Stéphane Chagnon  
Antoine Gauthier

### Territoires

Julie Martineau (jusqu'en octobre 2018)  
Pierre Mino  
Madeleine Perron  
(en remplacement de Julie Martineau)

### Observateur gouvernemental

Carole Soulières  
Commission des partenaires du marché  
du travail — Direction du développement  
des compétences et de l'intervention sectorielle

## DIRECTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présidente	Vice-président	Trésorier	Secrétaire corporative
Christine Bouchard	Gilles Charland	Bernard Guérin	Pascale Landry

## COMITÉS FORMÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 2018-2019

### COMITÉS DE GOUVERNANCE

Comité de mise en candidature

Christine Bouchard  
Gilles Charland  
Jean-François Ouellet  
Stéphane Chagnon

Comité de recrutement de la direction générale

Christine Bouchard  
Gilles Charland  
Bernard Guérin  
Pierre Mino

Comité de révision des politiques de gouvernance

Gilles Charland  
Louise Chapados  
Stéphane Chagnon

Comité d'évaluation des risques

Bernard Guérin  
Jean-François Ouellet  
Dominic Trudel

### COMITÉS OPÉRATIONNELS

Comité pour le renouvellement  
de l'Engagement tripartite

Christine Bouchard  
Gilles Charland  
Jean-François Ouellet  
(en remplacement de Louise Chapados)  
Pierre Mino

Comité de validation des nouvelles  
demandes d'adhésion

Véronique Clément  
Jean-François Ouellet  
Julie-Anne Richard

Comité de planification stratégique

Christine Bouchard  
Gilles Charland  
Pierre Blanchet  
Louise Chapados  
Bernard Guérin  
Carole Soulières (observatrice)

Comité de l'Assemblée générale (HEC 2018)

Christine Bouchard  
Stéphane Chagnon  
Julie Martineau  
Jean-François Ouellet

# GOUVERNANCE

## ÉQUIPE, RESSOURCES ET COMITÉS EXTERNES <sup>1</sup>

### ÉQUIPE PERMANENTE

Directrice générale

Pascale Landry

Agente de développement

Maryse Gervais

Coordonnatrice à la formation continue

Nathalie Leduc

Conseillère en formation, profil technopédagogue

Marie Garand (de janvier à mai 2019)

Martine Adolphe (depuis mai 2019)

Adjointe administrative

Kathleen Goggin (jusqu'en avril 2019)

Amandine Dumoulin (depuis juin 2019)

### ÉQUIPE — ANNÉE DE TRANSITION

Équipe du projet de mutualisation

Chargée de projet

Christine Harel

Consultante

Alexia de Bastiani

Consultant

George Krump

Recherche et création d'une base de données

Rechercheur

Sylvie Rosenthal

<sup>1</sup> Cette recension n'est pas exhaustive, certaines personnes sont nommées dans d'autres sections du rapport.

## RESSOURCES CONTRACTUELLES

**Julie Audet**  
Éduc Action

**Danielle Beauchemin**  
Coordination

**Chantal Boulanger**  
Animation

**Chantal Brisson**  
Comptabilité Nomade

**Nathalie Caron**  
Accueil

**Paulo Castro-Lopes**  
Arc-I-Mage Enr.

**Vincent Chapdelaine, Anne Gauthier,  
Catherine Rose-Lavallée, Dolorès P.-Rodriguez,  
Sophie Audette-Chapdelaine, Xavier Frenette**  
Espaces temps

**Gilles Cazabon**  
Animation, conférencier

**Alexandre Cousineau**  
Quantic-conseil inc.

**Nathalie Dallaire**  
Kenniff & Racine

**Eric Delarue**  
Prise d'images

**Francis Fréchette**  
Agence Teckel — Le numérique au service de l'humain

**Claude Gagnon**  
Soutien administratif

**Sylvie Gamache**  
Consultante

**Jacinthe Harvey**  
Révisseuse

**François Jalbert**  
Consultant

**Nicole Lacelle**  
Consultante

**Bernard Lagacé et Guylaine Savoie**  
Diagramme Gestion Culturelle

**Denis Landry**  
Contraste graphisme

**Yves Lévesque**  
Animation

**Jean-Félix Mailloux enr.**  
Consultant

**Roland Naccache**  
Roland Naccache et associés

**Theary Nhep, Marilyne Robert, Josée Robillard**  
Gestion conseil Deneault Robillard inc.

**Manon Quintal**  
Consultante

**Sylvie Raymond**  
Coordination et logistique

**Marie-Hélène Vaugeois**  
Évaluatrice, Reconnaissance des compétences de la  
main-d'œuvre pour le métier Libraire

### Ont participé gracieusement à la réalisation des activités de Compétence Culture

**Susan Annis**  
CRHSC, conférencière

**Tony Babinski**  
Conseiller

**Mariana Castellanos**  
Prise de notes

**Annie Chénier**  
Services-Conseils Cpour.ca, conférencière

**André Courchesne**  
Chaire de gestion des arts Carmelle  
et Rémi-Marcoux (HEC), conférencier

**Nathalie Delorme**  
En piste - prise de notes

**Josée Deschesnes**  
Agricarière, conférencière

**Michel G. Desjardins**  
L'institut national de l'image et du son (L'inis), conférencier

**Marie Fajja**  
Soutien administratif

**Claude Gillet**  
Espaces Autonomes

**Me Virginie Maloney**  
Clinique Juripop, conférencière

**Jacob Potashnik**  
Conseiller, traducteur

# GOUVERNANCE

## ÉQUIPE, RESSOURCES ET COMITÉS EXTERNES

### COMITÉS EXTERNES INDÉPENDANTS

L'attribution de fonds à des projets par Compétence Culture s'effectue à partir de recommandations soumises par des comités externes indépendants. Cette pratique, inscrite dans une des politiques de Compétence Culture, répond à des principes éthiques et comporte des balises rigoureuses visant à éviter les conflits d'intérêts ou l'apparence de conflits d'intérêts.

Comité pour la priorisation des projets de la Mesure 21 ~ sélection des projets dans le cadre de la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec (MCC - PCNQ).

**Jean-Robert Bisailon**  
MetaD

**Nadine Dufour**  
Canal Savoir

**Renée Gagnon**  
Ministère de la Culture et des Communications

**Martine Rioux**  
Québec Numérique

Comité d'attribution des subventions liées au Modèle MFOR Entreprises - volet multirégional ~ priorisation des projets de formation déposés au volet multirégional (Services Québec, Montréal). Les recommandations de ce comité sont déposées à Services Québec, Montréal.

**Eva Quintas**  
Centre Artensio

**Suzanne Beaucaire**  
Consultante

**Pierre Beaudoin**  
Consultant

Comité d'attribution des postes de coordination de la formation continue – associations et regroupements sectoriels ~ allocation des ressources financières (MTESS, CPMT, Stratégie nationale de main-d'œuvre 2018-2023).

Les décisions de ce comité sont soumises à l'approbation du conseil d'administration et du bailleur de fonds. Cette année, deux comités ont été constitués : un pour l'année de transition (2018-2019) et un pour l'année 2019-2020.

#### Année de transition (2018-2019)

**Jocelyn Robert**  
Université Laval

**Sylvie Gamache**  
Consultante

**George Krump**  
Consultant

**Suzanne Dion**  
Consultante

#### Processus de mutualisation (2019-2020)

**Vincent Magnat**  
Dynamo, Ressource en mobilisation des collectivités

**Yves Lévesque**  
Consultant

**Sylvie Gamache**  
Consultante

Comité de priorisation des études régionales d'identification de besoins de formation continue ~ sélection des projets soumis par les regroupements régionaux (MCC).

**Jean-Pierre Bédard**  
SDC Montcalm, Quartier des arts, Québec

**Renée Gagnon**  
Ministère de la Culture et des Communications

**Christian Laforce**  
Bureau de la culture, Ville de Longueuil

Accompagnement individualisé pour le développement des compétences liées aux services de développement professionnel (MFOR) ~ recommandations pour les projets déposés par les associations et les regroupements sectoriels et régionaux.

**Sylvie Gamache**  
Consultante

**Pierrette Marcotte**  
Consultante



# MEMBRES 2018 – 2019

## MEMBRES ACTIFS

### MEMBRES SECTORIELS

Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son  
Association des cinémas parallèles du Québec  
Association des galeries d'art contemporain  
Association des libraires du Québec  
Association des professionnels de l'édition musicale  
Association des professionnels de l'industrie de l'humour  
Association des professionnels des arts de la scène du Québec  
Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec  
Association nationale des éditeurs de livres  
Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation  
Association québécoise des auteurs dramatiques  
Association québécoise des marionnettistes  
Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo  
Centre des auteurs dramatiques  
Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques  
Communication-Jeunesse  
Conseil des métiers d'art du Québec  
Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs  
Conseil québécois de la musique  
Conseil québécois des arts médiatiques  
Conseil québécois du patrimoine vivant  
Conseil québécois du théâtre  
Danse traditionnelle Québec  
En Piste, Regroupement national des arts du cirque  
Guilde des musiciens et musiciennes du Québec  
Illustration Québec  
La danse sur les routes du Québec  
Playwrights' Workshop Montréal/Atelier de dramaturgie de Montréal  
Quebec Drama Federation  
Regroupement des artistes en arts visuels du Québec  
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec  
Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec  
Regroupement du conte au Québec  
Regroupement québécois de la danse  
Réseau Centre  
Réseau d'enseignement de la danse  
Réseau des Organismes de Spectacles de l'Est du Québec  
Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis  
Société des auteurs de radio, télévision et cinéma  
Société des musées du Québec  
Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec  
Théâtres Unis Enfance Jeunesse  
Union des artistes  
Union des écrivaines et des écrivains québécois

## MEMBRES RÉGIONAUX

Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine  
Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue  
Conseil de la culture de l'Estrie  
Conseil de la culture des Laurentides  
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches  
Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord  
Culture Bas-Saint-Laurent  
Culture Centre-du-Québec  
Culture Gaspésie  
Culture Lanaudière  
Culture Laval  
Culture Mauricie  
Culture Montérégie  
Culture Outaouais  
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean

## MEMBRES ASSOCIÉS

Association des écoles supérieures d'art de Montréal  
Centre de ressources et transition pour danseurs  
L'institut national de l'image et du son (L'inis)

# Plan stratégique 2019-2022

Au cours de 2018-2019, Compétence Culture a entrepris un processus de planification stratégique piloté par la direction générale et un comité de suivi composé de six membres du conseil d'administration (voir liste des comités p.10). Le plan stratégique 2019-2022, structuré selon les cinq orientations des CSMO a été réalisé dans le contexte de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* du Gouvernement du Québec, laquelle marque avec la Mesure 40 une reconnaissance importante de Compétence Culture et des enjeux en matière de ressources humaines du secteur culturel.

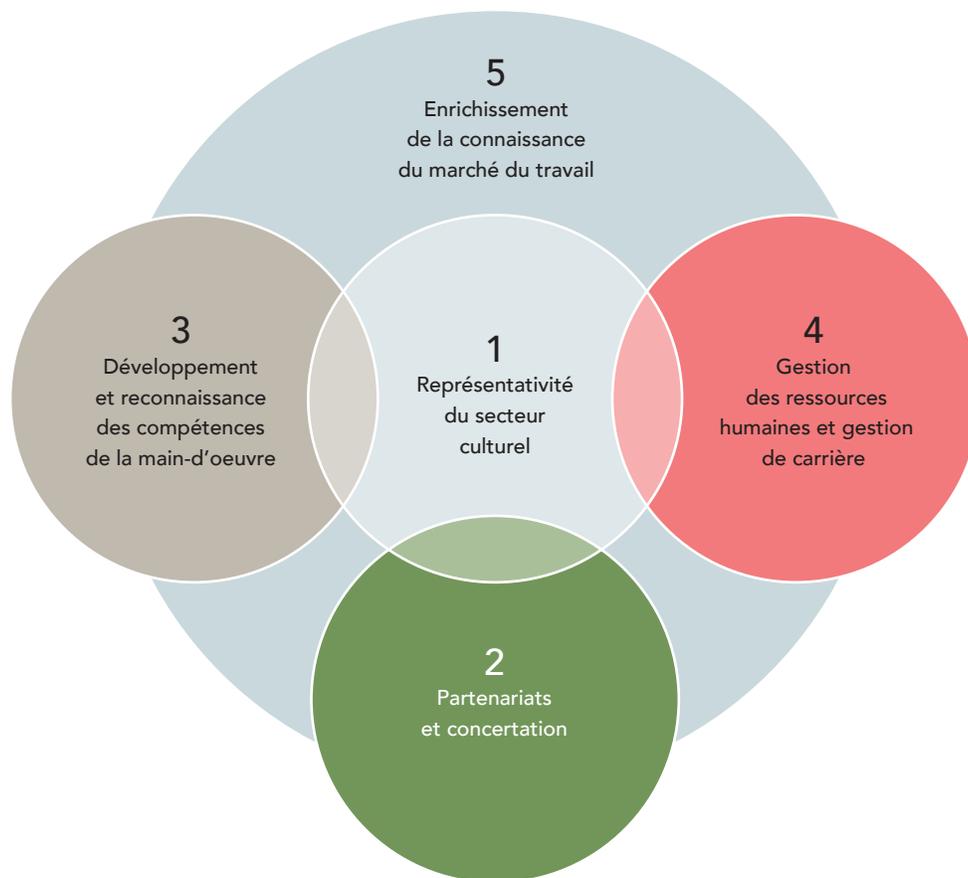
Le processus de collecte d'information a comporté un sondage auprès des membres (50 répondants), des ateliers et des rencontres. Il a permis de faire le pont entre consultation et concertation.

Il découle de cet exercice ayant eu lieu de juin 2018 à mars 2019, un plan triennal qui détermine nos engagements présents et futurs. C'est à l'intérieur de ce processus que la mission et la vision ont été actualisées.

- Le processus de planification stratégique
- Rencontres du comité de suivi de planification stratégique
- Rencontres du Conseil d'administration



Les objectifs et actions du Plan stratégique de Compétence Culture vise le maintien et le renforcement des cinq orientations présentées dans la figure ci-dessous.



Outre ces cinq orientations qui structurent les actions des CSMO, trois autres objectifs sont partagés par ces derniers. Il s'agit de priorités établies par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dans son propre Plan stratégique 2017-2020.

Ces trois objectifs stratégiques sont les suivants :

Approfondir les connaissances sur les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre et sur les modes d'organisation de la formation

Favoriser la recherche de consensus quant aux solutions à mettre en œuvre pour réduire les déséquilibres identifiés

S'assurer de la mise en œuvre des solutions identifiées et des actions conséquentes pour réduire les déséquilibres sur les plans national, régional et sectoriel

C'est dans ce cadre que le processus de planification stratégique de Compétence Culture a permis d'identifier de grands enjeux sur lesquels nous comptons agir durant les trois prochaines années.

# Plan stratégique 2019-2022

## Enjeux identifiés dans le Plan stratégique 2018-2023

### ORIENTATION 1

#### Représentativité du secteur culturel

1. Assurer un rôle fédérateur en regroupant les associations et regroupements actifs dans le développement des ressources humaines du secteur culturel
2. Faciliter la participation à la vie associative
3. Renforcer les liens avec les partenaires — gouvernementaux et autres — notamment à travers les instances liées à la vie associative

### ORIENTATION 2

#### Partenariats et concertation

1. Assurer le développement optimal du Modèle de coordination de la formation continue en tenant compte des rôles de Compétence Culture et des associations et regroupements sectoriels et des regroupements régionaux
2. Augmenter la notoriété de Compétence Culture et valoriser ses champs d'expertise
3. Mettre en place des processus de consultation et de concertation répondant aux particularités du secteur culturel et au Modèle de coordination de la formation continue

### ORIENTATION 3

#### Développement et reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre

1. Positionner Compétence Culture comme une référence en formation continue en culture
2. Voir au déploiement de la formation continue au Québec, dans une perspective sectorielle et territoriale
3. Répondre aux enjeux des métiers et professions ne bénéficiant pas de programme de formation initiale
4. Exercer un rôle accru en ce qui concerne les enjeux liés à la formation initiale
5. Assurer l'accès à des mesures et programmes favorisant le développement des compétences adaptées au secteur culturel au Québec
6. Consolider Compétence Culture, augmenter sa notoriété et son efficacité organisationnelle

#### ORIENTATION 4

### Gestion des ressources humaines et gestion de carrière

1. Favoriser l'implantation de meilleures pratiques RH dans le secteur culturel
2. Cerner les enjeux de l'offre de formation en gestion de carrière artistique (GCA) et orienter les interventions
3. Assurer une diffusion accrue des informations en matière de pratiques RH dans le secteur culturel et en gestion de carrière artistique

#### ORIENTATION 5

### Enrichissement de la connaissance du marché du travail

1. Identifier les grandes tendances et les principales problématiques qui affecteront le secteur culturel et sa main-d'œuvre
2. Positionner Compétence Culture comme un pôle de gestion des connaissances dont la portée sera structurante pour le secteur culturel



*Le bilan des activités de Compétence Culture est présenté selon les cinq orientations qui guident les interventions de tous les comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) du Québec et structurent leur reddition de comptes.*

## ORIENTATION 1

*Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée générale publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration et au niveau des autres instances du comité sectoriel dans son secteur.*

### **Représentativité du secteur**

Le membership de Compétence Culture s'articule en cinq collèges électoraux permettant d'assurer une représentation de tous les domaines de la culture et des territoires. En 2018-2019, tous les postes ont été pourvus, une qualité de représentation inégalée par rapport aux années précédentes.

Les associations et regroupements membres de Compétence Culture proviennent des 14 chaînes de création de valeur et de toutes les régions du Québec. On compte dans le secteur culturel 85 associations ou regroupements. Avec ses 62 membres au 31 mars 2019, Compétence Culture fédère 74 % de l'ensemble des associations et regroupements engagés dans le développement professionnel du secteur culturel.

Compétence Culture rassemble autour des enjeux du développement professionnel 48 associations et regroupements nationaux et 15 regroupements régionaux du secteur culturel. Cette base solide de représentativité lui confère sa légitimité.

L'assemblée annuelle des membres du 25 septembre 2018 a réuni 78 participants, marquant une augmentation de la participation de 16 % par rapport à l'année précédente. Cette participation représente 83 % des délégués, soit une augmentation de 15 points de pourcentage (68 % en 2017).

# 47

Associations et regroupements sectoriels

# 15

Regroupements régionaux

### Saviez-vous que...

En 2018-2019, les membres du conseil d'administration se sont réunis à plus de dix occasions (cinq rencontres statutaires, quatre rencontres supplémentaires et une rencontre dédiée à la planification stratégique).



# ORIENTATION 2

*Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre.*

## Membres : L'AGA, une nouvelle formule

En 2018, Compétence Culture adoptait une nouvelle formule pour son assemblée générale annuelle : nouveau lieu (HEC Montréal); activités de valorisation des actions des membres; activités de réseautage et d'échange; ateliers et présence d'invités politiques. Nous avons alors le plaisir d'accueillir lors du 5 à 7 Madame Audrey Murray, présidente de la commission des partenaires du marché du travail (CPMT), Monsieur Richard St-Pierre, directeur général des Politiques d'emploi de la Planification et du marché du travail au ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et Madame Marie-Claude Champoux, sous-ministre au ministère de la Culture et des Communications (MCC).

## Comités de Compétence Culture

L'année 2018-2019 a été marquée par la constitution de nombreux comités.

En plus des quatre comités de gouvernance déjà prévus en vertu des politiques internes (*Mise en candidature et évaluation de la contribution des administrateurs, Évaluation de rendement DG-recrutement, Mise à jour des politiques, Évaluation des risques*), neuf comités opérationnels ont été constitués afin de répondre aux nouveaux défis de Compétence Culture :

1. Comité de l'Engagement tripartite (membres du CA)
2. Comité de suivi du Diagnostic (membres du CA)
3. Comité d'évaluation des demandes d'adhésion de nouveaux membres (membres CA)
4. Comité de la rencontre annuelle (membres CA)
5. Comité de planification stratégique (membres CA)
6. Comité de la plateforme des compétences culturelles
7. Comité de l'étude de besoins de formation continue — Danse
8. Comité de l'étude de besoins de formation continue — Musique
9. Comité de l'étude de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre (GPMO)

## Saviez-vous que...

Le bénévolat des membres de Compétence Culture est important. L'engagement bénévole et en biens et services représente une valeur de 128 387 \$ (+4 %).

## Participation de Compétence Culture à d'autres comités et instances

En 2018-2019, Compétence Culture a également participé à des comités ou à des activités avec l'objectif de mieux comprendre les enjeux des associations et regroupements sectoriels et territoriaux et de favoriser une plus grande concertation.

- ▶ **Table de concertation CFC, Culture Montréal et Compétence Culture** : Toujours dans un esprit d'amélioration continue et de participation à des instances qui favorise une plus grande concertation, Compétence Culture participe à une table de concertation qui réunit Culture Montréal et le Conseil Formation arts et culture de l'île de Montréal. La Table vise notamment à favoriser le partage d'information concernant la formation professionnelle continue sur l'île de Montréal et à travailler en concertation sur des enjeux qui touchent la formation continue en culture.
- ▶ **Réseau des conseils régionaux de la culture du Québec** : À l'automne 2018, Compétence Culture était invité à une rencontre du Réseau des conseils régionaux de la culture à Shawinigan et y a animé une discussion quant aux attentes des conseils régionaux à l'égard de Compétence Culture. Cette discussion s'inscrivait dans le contexte de planification stratégique de Compétence Culture.

De plus, Compétence Culture est actif dans plusieurs autres comités et instances où son expertise contribue à la valorisation et la production d'informations sur les enjeux de ressources humaines du secteur culturel.

- ▶ **Comité aviseur des provinces et territoires (CRHSC)** : avis et commentaires sur l'étude pancanadienne sur les ressources humaines en culture, au Canada (IMT)
- ▶ **Réseau des gestionnaires des CSMO** : financement des CSMO, représentation et autres dossiers communs
- ▶ **Réseau RH** : regroupement de plus de 25 responsables des RH dans les grandes organisations culturelles : grands enjeux RH du secteur culture, partage d'expertises
- ▶ **Comité de démarrage transition de carrière** : étude sur la transition de carrière dans les métiers des arts de la scène (MCC)
- ▶ **Comité du programme ESAC — CSMO** : recommandations sur le projet de développement d'une plateforme - offre de formation en gestion
- ▶ **Comité de sélection (L'Inis)** : recommandations sur des soumissions quant à la plateforme
- ▶ **Comité aviseur formation Harcèlement** : commentaires et test
- ▶ **Comité de l'étude Plateformes collaboratives en ligne (INRS)** : commentaires et test
- ▶ **Comités de révision de programmes (MÉES)** : avis et consultation dans le cadre de la révision de programmes (Production et postproduction télévisuelle et Production scénique)

Les collaborations externes en faveur de la mission de Compétence Culture — ce qui inclut notamment le financement d'études, d'activités de formations, de services techniques ou professionnels, les rabais, etc. — sont évaluées à 6 529 315 \$, comparativement à 3 942 951 \$ en 2017-2018, soit une augmentation de 66 %. Ces apports figurent à titre informatif, puisqu'ils ne sont ni audités ni comptabilisés dans les registres de l'organisme, mais ils rendent compte de manière éloquente, avec l'augmentation de l'engagement bénévole évoquée plus haut, de la qualité et de l'évolution des partenariats qui se développent dans le giron de Compétence Culture.

## Saviez-vous que...

En janvier 2019, Christine Bouchard et Pascale Landry étaient présentes à une rencontre de tous les comités sectoriels et des représentants du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et de la CPMT. Au cours de cette rencontre, la présidente de Compétence Culture a pu aborder certains des enjeux du secteur culturel avec M. Pierre Boulet, ministre du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, notamment celui du travail atypique en culture. Les notes synthèses produites par le MTESS à la suite de cette rencontre laissent entendre que les initiatives et la vision de Compétences Cultures sont partagées :

« L'importance de la reconnaissance professionnelle du secteur de la culture et les enjeux de la formation continue. Le ministre réitère l'importance de ne pas travailler en vase clos. Le CSMO est un exemple à suivre. La formation continue doit être une réponse aux enjeux vécus par ce secteur. »

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## **Modèle de coordination de la formation continue en culture**

Le Modèle est une approche collective favorisant le développement des compétences par l'accès à la formation continue pour les artistes, travailleurs et travailleuses du secteur culturel. Il repose sur une relation partenariale entre Compétence Culture, les associations et les regroupements nationaux ainsi que les regroupements régionaux du secteur culturel.

Dans une perspective large, il implique la capacité de bénéficier de ressources humaines dédiées à la formation continue et de ressources financières permettant le financement des activités de formation. Compétence Culture, à titre de comité sectoriel de la main-d'œuvre en culture, y tient un rôle fédérateur et structurant.

## **Les choses bougent enfin pour le Modèle de coordination de la formation continue en culture !**

En juin 2018, les partenaires de l'Engagement tripartite (MTESS, CPMT et MCC) rencontrent le comité de l'Engagement tripartite de Compétence Culture. Lors de cette rencontre, les trois partenaires annoncent la bonification du Modèle de coordination de la formation continue. Cette annonce s'inscrit dans le contexte de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* et constitue un engagement d'une durée de cinq ans.

## Quelques chiffres :

### **Augmentation du financement des postes de coordination de la formation continue**

- ▶ Pour les postes de coordination de la formation continue des associations et regroupements sectoriels : de 375 000 \$ à 825 000 \$ (+ 120 %), incluant le soutien d'un nouveau poste à Compétence Culture.
- ▶ Pour les postes de coordination de la formation continue des regroupements régionaux : augmentation de 594 425 \$ (annonce faite en juin 2018).

### **Augmentation des budgets dédiés aux activités de formation continue**

- ▶ MFOR, volet multirégional (Services Québec, Montréal) : budgets disponibles, de 500 000 \$ en 2017-2018 à 700 000 \$ en 2018-2019 (+ 40 %).
- ▶ Selon les données fournies dans les rapports de reddition de comptes des associations et regroupements sectoriels et régionaux, la valeur totale des sommes investies par Services Québec (MFOR-entreprises) en 2018-2019 est de 3 591 381 \$, une augmentation de 71 %, comparativement à 2017-2018 (basée sur une évaluation de 2,1 M\$).

### **Nouvelles sources de financement**

- ▶ Soutien financier pour la réalisation d'études régionales d'identification des besoins de formation continue pour les regroupements régionaux par le MCC : 100 000 \$ par année.

### Les défis de la bonification du Modèle en cours d'année

Comme plusieurs associations et regroupements sectoriels ou régionaux l'ont mentionné, il est très difficile d'évaluer pleinement les retombées de la bonification du Modèle. Nous manquons encore de recul et les retombées profondes ne devraient être réellement perceptibles que dans quelques années.

Par ailleurs, tout en saluant positivement l'injection de nouveaux fonds pour les activités de formation (MFOR), plusieurs associations et regroupements sectoriels et régionaux ont souligné les difficultés d'une bonification en cours d'année impliquant de devoir agir rapidement et avec peu de délais.

#### Ce contexte engendre :

- ▶ Pression et charge de travail accrues pour les coordonnatrices et coordonnateurs à la formation continue.
- ▶ Pression et charge de travail accrues pour les organisations et souvent pour plusieurs personnes dans l'équipe (direction, comptabilité, communications, etc.).
- ▶ Dans certains cas, les échéanciers serrés ont engendré plus de difficultés pour joindre les participantes et les participants.
- ▶ Certains regroupements régionaux n'ont pas eu d'augmentation ou ont eu des annonces très tardives.

### En ce qui concerne l'allocation des ressources pour les postes de coordination 2018-2019 et les projections de 2019-2020

- ▶ Une préoccupation quant à la répartition des fonds entre les différentes organisations (perception de manque d'équité). Ces commentaires sont formulés par des associations et regroupements sectoriels (processus de mutualisation), mais également par des regroupements régionaux.
- ▶ Une préoccupation quant à la reconduction des fonds (regroupements régionaux).

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## Postes de coordination de la formation continue en culture 2018-2019

**Pour les postes de coordination à la formation continue, la bonification du Modèle c'est :**

- **Pour les regroupements régionaux** : augmentation du soutien financier pour 15 postes et création d'un nouveau poste pour la région de Montréal (MCC).
- **Pour les associations et les regroupements sectoriels** : augmentation du nombre d'associations et regroupements sectoriels bénéficiant d'un soutien financier pour la coordination de la formation continue lors de l'année de transition : passage de 10 protocoles (soutenant 14 associations et regroupements) à 25 protocoles (soutenant 29 associations et regroupements (MTESS-CPMT), pour des montants variant de 10000 \$ à 55000 \$.

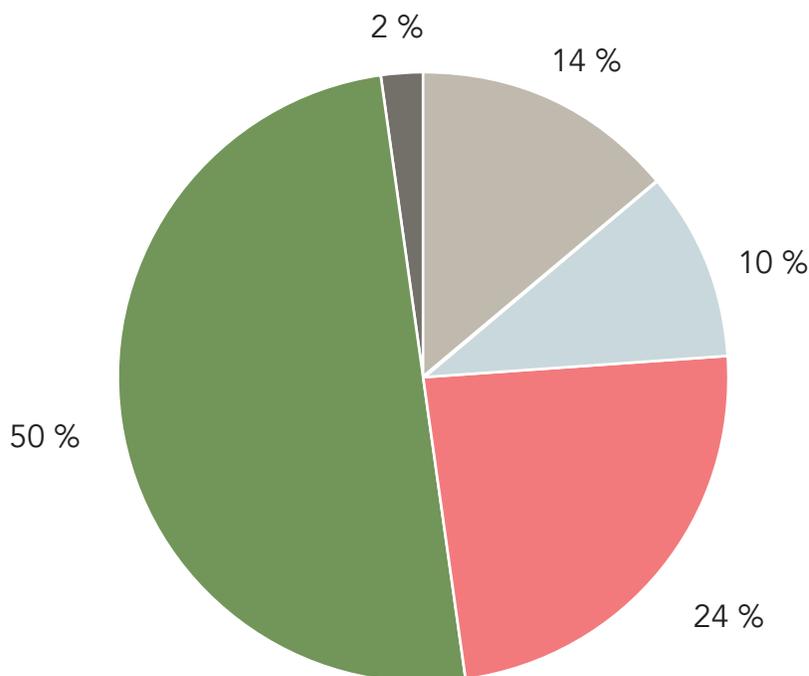
La bonification annoncée couvre la durée de la *Stratégie nationale sur les ressources humaines 2018-2023*. Pour l'année 2018-2019 (année de transition), ces montants ont permis de consolider ou soutenir des postes à temps plein et à temps partiel. Les sommes octroyées dans le courant de l'année de transition pour les postes des associations et des regroupements sectoriels ont été présentées comme n'étant pas nécessairement reconduites en 2019-2020, un processus de réflexion sur les possibilités de mutualisation devant être entrepris.

## Pour les coordonnatrices et coordonnateurs bénéficiant d'un poste subventionné

Postes de coordination  
Nombre d'heure de travail hebdomadaire

- Moins de 15 h /sem.
- De 15 h /sem. à 21 h /sem.
- De 22 h /sem. à 32 h /sem.
- De 33 h /sem. à 45 h /sem.
- Plus de 45 h /sem.

Source : reddition de comptes des associations et regroupements sectoriels et des regroupements régionaux - mai 2019.



## Ce qu'a permis la bonification des sommes allouées aux postes de coordination de la formation continue

« Le temps disponible permet de développer des outils pour améliorer ses tâches, les communications, les suivis internes. Dès maintenant, **il y a aussi plus de temps pour la recherche, la veille et le développement d'une offre de formation en partenariat** (autres organismes, entreprises, etc.). Nous sommes aussi à revoir et bonifier l'offre de formation et couvrir des besoins pointus pour le développement de la carrière. L'équipe va aussi structurer notre offre sur le numérique avec l'aide de notre ADN. »

— **Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)**

« ... Les heures travaillées ont pu croître. Nous avons pu **aller au-delà de la gestion des activités de base**, en remettant à l'ordre des activités de croissance et de développement. [...] La disponibilité accrue de la ressource dédiée a permis plus de recherches en vue de formations futures, un service à la clientèle plus serré et efficace et une plus grande présence de l'organisme dans la mise en œuvre des activités de formation. »

— **Association québécoise des marionnettistes (AQM)**

« Le poste est très valorisé au sein de l'organisme. **La stabilité a beaucoup contribué à développer et enraciner ce service dans la région.** Cela donne la possibilité de développer beaucoup de nouveaux liens. Il y a définitivement un aspect "développement" très important maintenant dans ce poste, et à Culture Outaouais de façon générale ! Le poste de coordination est appelé à travailler en collaboration avec les autres employés de plus en plus. Il y a beaucoup de transversalité dans nos méthodes de travail à l'interne. »

— **Culture Outaouais**

« La bonification permet de **mieux soutenir nos ressources humaines.** Cela a un impact sur la diffusion de l'offre de formation de même que sur la capacité de l'équipe de Culture SLSJ de travailler de manière transversale à l'atteinte des objectifs, soit une **diffusion plus efficace et un plus grand rayonnement** dans la région (du Haut-du-Lac au Bas-Saguenay, surtout dans les municipalités rurales). La retombée principale est une plus grande accessibilité aux formations, **un soutien accru aux artistes et organismes culturels excentrés dans leur développement professionnel** et du temps pour réaliser de **nouveaux partenariats** qui permettront de bonifier l'offre, de rentabiliser les investissements de Services Québec et de constituer une banque de formateurs dans la région. La mise en valeur des expertises régionales permet de consolider des situations socio-économiques et amène des retombées directes dans l'économie régionale. [...] La bonification a permis de développer de **nouveaux outils pour rejoindre davantage la clientèle**, de développer une stratégie de communication efficace, de se déplacer davantage pour aller à la rencontre du milieu. »

— **Culture Saguenay – Lac-Saint-Jean**

« Ce poste est un élément essentiel au programme de formation continue qui existe depuis 15 ans. Ce soutien a permis à La DSR de développer des outils pédagogiques durables, de faire des nouveaux partenariats de formation et de faire du développement de nouveaux contenus. »

— **La Danse sur les routes (LaDSR)**

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## **Processus de mutualisation des postes de coordination en formation continue en culture 2019-2020**

2018-2019 a été une année de transition. Toute transition implique le mouvement. Tout mouvement met en jeu la notion d'équilibre. C'est avec le souci d'avancer tout en respectant l'équilibre du milieu que ce processus de mutualisation a été enclenché dans un esprit de laboratoire, induisant par là que les solutions n'étaient pas connues d'avance.

« Le LAB pour l'attribution des postes de coordination de la formation continue en culture des associations et regroupements membres sectoriels de Compétence Culture 2019-2020 » énonçait à la fois clairement une destination et une échéance, mais aussi le fait que l'itinéraire donnerait lieu à de l'expérimentation avec l'intention ferme d'avancer tous ensemble. Pour mettre en place ce type d'accompagnement, Compétence Culture a obtenu dans le cadre de la bonification du Modèle, le financement d'un poste temporaire et de ressources externes pour composer une équipe dédiée au processus de mutualisation.

**Le LAB s'est déroulé en cinq grandes étapes :**

Processus de réflexion, de collecte d'information et de développement de projets de mutualisation

Étape 1	Objectif
Développer un langage commun et accompagner les associations et regroupements sectoriels dans leur « autoradiographie ».	Dégager méthodiquement les composantes d'activités « mutualisables ».
34 associations et regroupements sectoriels ont participé à la démarche.	

Étape 2	Objectif
Faire connaître les balises de l'année de transition et effectuer la cartographie de l'écosystème, soit inventorier par chaînes les associations et regroupements sectoriels actifs en formation continue et les clientèles desservies.	Permettre aux membres de Compétence Culture de développer un point de vue global et de dynamiser la réflexion vers la recherche de solutions durables dans le cadre du redéploiement du Modèle.
30 associations et regroupements sectoriels ont participé à la démarche.	

Étape 3	Objectif
<p>Explorer les possibles lors d'une journée d'atelier et de concertation entre organisations. En se basant sur le matériel recueilli lors des deux étapes précédentes (autoradiographie et cartographie de l'écosystème), les associations et regroupements sectoriels ont développé leur projet de coordination de la formation continue (en mutualisation ou non).</p>	<p>Tracer des périmètres de collaborations.</p>

30 associations et regroupements sectoriels sur les 39 invitées ont participé à la journée et déposé un avis d'intention. Parmi les 9 organisations non présentes, 3 ont déposé un avis d'intention dans les délais prescrits.

## Processus décisionnel quant à l'allocation des ressources financières et de soutien à des projets de mutualisation

**Le comité externe indépendant :** Trois propositions d'allocation des ressources financières développées à partir des propositions contenues dans les avis d'intention des associations et regroupements sectoriels sont produites par le comité externe et indépendant chargé de formuler des avis et recommandations à Compétence Culture. Ce comité avait également assisté à la journée « Explorer les possibles ».

**Le conseil d'administration et les bailleurs de fonds :** Une proposition est recommandée au conseil d'administration, puis aux bailleurs de fonds (DDCIS). Suite à l'accord du conseil d'administration et de la DDCIS, un travail d'accompagnement avec les associations et regroupements sectoriels en processus de mutualisation est entrepris.

10 projets de mutualisation sont pressentis.

## Processus d'accompagnement et formalisation des ententes

Étape 4	Objectif
<p>Modéliser la mutualisation et établir le processus d'accompagnement.</p>	<p>Permettre la réalisation des mutualisations et formalisation des modalités entre les associations et regroupements sectoriels concernés dans des « ententes de mutualisation ».</p>

24 associations et regroupements sectoriels sont ainsi accompagnés entre le 18 février et le 2 avril 2019. Neuf projets ont abouti à une entente de mutualisation formelle.

Étape 5
<p>Rédiger les protocoles 2019-2020 selon le plan final de répartition des postes, puis les communiquer. Établir le calendrier de paiement et mettre en ligne un nouveau gabarit de reddition de comptes.</p>

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## **Activités de formation continue financées par la MFOR**

Dans ce présent bilan, les données compilées sont celles des associations et regroupements sectoriels et régionaux bénéficiant d'un soutien financier dans le cadre du Modèle et produisant un rapport de reddition de comptes à l'intention de Compétence Culture.

### **Activités de formation soutenues par la MFOR**

- ▶ 1 062 sessions de formation, dont 659 formations de groupe et 403 formules individualisées (coaching, accompagnement sur mesure).
- ▶ 14 139 heures de formation, dont 40 % sont en formules individualisées.
- ▶ 7 714 participations, dont 93 % liées à des formations de groupes.

Les informations proviennent des tableaux synthèses des associations et regroupements sectoriels et régionaux produits pour la reddition de comptes 2018-2019 — Tableaux 1 et 2.

### **En comparaison avec l'année précédente (2017-2018)**

Le nombre d'associations et regroupements sectoriels bénéficiant d'un soutien financier ayant augmenté, ce sont les informations de 29 associations et regroupements sectoriels qui sont compilées dans ces données au lieu de 14 l'année précédente.

#### **Nombre de sessions de formation**

- ▶ Une augmentation de 48 % du nombre de sessions de formation.
- ▶ Une augmentation en pourcentage du nombre de formules individualisées (38 % de l'offre totale en 2018-2019, comparativement à 30 % en 2017-2018).

#### **Nombre total d'heures de formation**

- ▶ Une augmentation de 43 % du nombre d'heures de formation.
- ▶ Une augmentation en pourcentage du nombre d'heures liées à des formules individualisées (40 % de l'offre totale en 2018-2019, comparativement à 33 % en 2017-2018).

#### **Nombre total de participations**

- ▶ Une augmentation de 32 % du nombre de participations.
- ▶ Des pourcentages similaires de participations pour des formules individualisées (7 % de la participation totale en 2018-2019, comparativement à 6 % en 2017-2018).

Pour plus de détails sur le plan statistique, se référer au tableau *Offre de formation MFOR 2018-2019* en annexe.

## Ce qu'a permis la bonification des budgets alloués à la formation (MFOR)

« En 2018-2019, la bonification aura permis aux clientèles de notre organisation de profiter d'une offre de formation riche, variée et inclusive; une offre couvrant en outre l'ensemble de leurs besoins de développement des compétences (création, production, diffusion/distribution, gestion, technologies). Elle aura notamment accru leur accessibilité à des activités individualisées plus étoffées et ambitieuses. Enfin, elle leur aura offert de meilleures conditions d'apprentissage comme l'accès à des équipements technologiques de pointe. »

### — Regroupement québécois de la danse (RQD)

« Du point de vue de l'offre de formation, ce financement a permis de donner suite aux recommandations qui avaient été émises dans l'étude d'identification des besoins de formation, ainsi qu'aux préoccupations qui ont émergé lors de la rédaction du plan stratégique 2018-2021 de l'organisme. Ainsi, de nouvelles offres de formation mieux adaptées aux besoins de clientèles atypiques ont pris place, telles que :

- Les escouades culturelles;
- La formation destinée aux Premières Nations de notre territoire;
- Les séances de coworking (permettre de mettre en pratique des notions d'apprentissages, d'avoir un accompagnement et de favoriser la mise à niveau des compétences);
- Les tutoriels vidéo;
- Collaboration et coordination du volet formation culturelle pour le Forum Avantage numérique (savoir-culture-affaires). »

### — Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue

« Grâce à la bonification du budget MFOR pour les activités, nous avons pu augmenter notre offre et de ce fait, améliorer la réponse aux préoccupations et aux besoins de nos membres. Nous avons également été en mesure de renforcer les liens avec les autres associations et de mieux collaborer avec nos collègues, via la programmation transversale du CFC, mais aussi via les activités de réseautage et de co-développement de Compétence Culture. »

### — Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)

## Activités de formation des associations et regroupements sectoriels et régionaux financées par d'autres sources

- ▶ 14 activités de formation ont été réalisées grâce au FDRCMO. Ces activités représentent un total de 209 heures de formations et comptent 190 participations. Valeur des subventions : 694 287 \$.
- ▶ 15 activités de formation ont été réalisées grâce au soutien de la Mesure 21 du PCNQ. Ces activités représentent un total de 64 heures de formations et comptent 196 participations. Valeur des subventions : 82 266 \$.
- ▶ 17 activités de formation ont été réalisées grâce à une autre source de financement. Ces activités représentent un total de 104 heures de formations et comptent 273 participations. Valeur des subventions : 59 774 \$.

L'investissement de ces autres sources de financement s'élève à 836 327 \$.

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## **Compétence Culture : accompagnement et services**

### **Animation de la communauté de pratique et développement des compétences**

Compétence Culture soutient et anime la communauté de pratique des responsables de la formation continue sur tout le territoire. Son mandat implique de soutenir l'intégration, le perfectionnement professionnel de la communauté de pratique que représentent les coordonnatrices et les coordonnateurs à la formation continue. Compétence Culture réseaute et outille les coordonnatrices et coordonnateurs de la formation continue des regroupements régionaux et sectoriels, qu'ils bénéficient ou non d'un poste subventionné.

- ▶ Activité de liaison pour les responsables de la formation continue lors de l'AGA de 2018 (une trentaine de coordonnatrices et coordonnateurs à la formation continue).
- ▶ Séance d'accueil individualisée ou de groupe (9 participants, comparativement à 6 participants en 2017-2018).
- ▶ Formations et perfectionnement :
  - Formation CRAIE — Concevoir une formation captivante et performante, par Henri Boudreault, pour les formatrices et formateurs (11 personnes provenant de 4 régions)
  - Formation CRAIE — Besoin de formation et formation sur un besoin, par Henri Boudreault, pour les coordonnatrices et coordonnateurs (15 personnes provenant de 7 régions)
  - Formation — Le codéveloppement professionnel, une méthode à découvrir, par Pierrette Marcotte (20 personnes provenant de 10 régions)
  - Formation d'introduction sur le cycle de gestion de la formation continue, par Suzanne Dion (22 personnes — 17 associations et regroupements sectoriels et 2 regroupements régionaux — 4 régions différentes)
  - Nouveau : Programme d'accompagnement personnalisé en coordination de la formation continue en culture : 7 organisations — 2 régions, pour un total de 10 personnes.
- ▶ Soutien en pédagogie et en technopédagogie : un nouveau poste à Compétence Culture dans le contexte de bonification du Modèle permet au CSMO ainsi qu'aux associations et regroupements sectoriels et régionaux de compter sur une conseillère en formation, profil technopédagogie. Soutien au projet de formation web du CRC Estrie (49 heures).

### Saviez-vous que...

Depuis l'année 2014-2015, 86 personnes (formatrices et formateurs du secteur culturel, coordonnatrices et coordonnateurs à la formation continue) ont suivi la formation CRAIE.

« Je prends quelques minutes pour vous remercier pour l'excellence de la formation de la semaine dernière. Au conseil de la culture de ma région, soit au Centre-du-Québec, où je demeure et où j'effectue la majorité de mes ateliers, on m'avait mentionné la grande qualité de cette formation. Je dois avouer que j'ai suivi plusieurs formations, mais que celle-ci a été l'une des plus dynamiques, intéressantes et stimulantes que j'ai eu à suivre. »

— **Travailleuse autonome du secteur culturel, agissant comme formatrice**

En 2018-2019, Compétence Culture a offert pour une première année une possibilité d'accompagnement personnalisé apparenté au coaching avec une personne-ressource choisie par le promoteur de formation continue (MFOR, volet multirégional).

« Le coaching m'a permis de mettre en place une stratégie claire pour identifier les formations à déposer aux différents programmes de subvention, de réfléchir à une politique de valorisation de la formation auprès des conteurs, de développer une planification à toutes les étapes du processus de gestion de la formation, d'élargir ma pensée et de diversifier mes approches pour mieux faire évoluer le modèle choisi par notre organisation. Cela m'a permis de me rendre compte que certaines des problématiques soulevées étaient liées entre elles [...]. Le coaching m'a redonné confiance en moi et m'a permis de me poser les bonnes questions pour améliorer ma pratique. J'ai déjà toute une liste de processus à peaufiner et une idée claire de la planification à mettre en place cet été pour 2019-2020. »

— **Personne ayant bénéficié d'un accompagnement**

« En janvier 2019, notre coordonnatrice de la formation continue a reçu un coaching de vingt (20) heures [...]. Grâce à ce coaching, c'est toute l'équipe qui a pu mieux comprendre les rôles de chacun dans la gestion du service de formation continue. Forts de l'expertise et des outils partagés, nous pouvions maintenant envisager la restructuration et le développement de l'offre de service. »

— **Personne ayant bénéficié d'un accompagnement**

L'expertise au sein de l'équipe se renouvelle, notamment avec le nouveau poste de conseillère à la formation, profil technopédagogie.

« Je m'apprête à mettre en ligne la formation à distance asynchrone *Gérer et optimiser sa présence sur les réseaux sociaux* et je voulais en profiter pour remercier Compétence Culture de nous avoir soutenu dans le développement de cette formation. C'était la première fois que nous nous lançons dans ce type de projet. [...] Grâce à l'accompagnement de la conseillère, nous avons découpé et organisé adéquatement le contenu dans nos modules de formation [...] En plus de l'accompagnement des coordonnateurs à la formation que vous faites déjà, ce soutien spécifique au développement de formation numérique s'avère tout à fait indispensable pour nous permettre de faire face aux enjeux inhérents à ce type de projet. Merci donc pour votre soutien qui est vraiment arrivé au bon moment et nous a aidés à mener à bien notre formation. »

— **Conseil de la culture de l'Estrie**

# ORIENTATION 3

*Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.*

## **Processus de soutien au financement de projets et avis de pertinence**

### **MFOR, volet multirégional**

Services Québec

Compétence Culture coordonne le processus de priorisation des projets de formation continue soutenus par MFOR-entreprises, volet multirégional (Services Québec) permettant qu'une activité de formation puisse se déplacer dans plusieurs régions ou accueillir des participants de plusieurs régions administratives. Cette priorisation s'effectue en s'appuyant sur les recommandations d'un comité externe composé de trois personnes. En 2018-2019, la bonification de l'enveloppe dédiée à la MFOR, volet multirégional, a permis de soutenir 19 projets de plus que ce qui avait été anticipé lors de la priorisation des projets au printemps 2018 et de bonifier le budget de 10 projets prioritaires lors du premier appel. Au total, 26 associations et regroupements sectoriels et régionaux ont été soutenus et 56 projets ont été financés.

### **Mesure 21**

Plan culturel numérique du Québec (MCC - PCNQ).

Compétence Culture administre la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec (MCC) dédiée à la mise à niveau des compétences numériques et coordonne le processus de priorisation. Cinq projets ont été soutenus pour la dernière année de la Mesure 21, dès avril 2018 : CQAM/CQT/RQD ; CQM ; CRC Laurentides ; RED et la Mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel de L'Inis.

### **FDRCMO**

Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Compétence Culture offre un accompagnement pour le dépôt de projet au Fonds de développement et de reconnaissances de la main-d'œuvre (FDRCMO). Compétence Culture réalise également, à titre de comité sectoriel et à la demande des bailleurs de fonds, des avis de pertinence quant aux projets déposés par des associations et regroupements sectoriels du secteur culturel<sup>3</sup>. Aux appels de projets de 2018-2019 :

- ▶ 18 projets d'associations et regroupements sectoriels ont été déposés, pour une valeur totale de 1 026 000 \$.
- ▶ Ont obtenu un soutien du FDRCMO : CMAQ (8 projets), ALQ (2 projets), CQAM, CQPV, la DSR, L'Inis, RCAAQ, RCQ, RIDEAU et RED.
- ▶ Compétence Culture a également obtenu un soutien pour le projet de mutualisation. Les demandes du comité sectoriel sont déposées directement au FDRCMO et les avis de pertinence sont réalisés par le bailleur de fonds.

<sup>3</sup> Les regroupements territoriaux ne sont pas reconnus par le FDRCMO comme étant des promoteurs collectifs et ne sont pas admissibles au FDRCMO.

## Norme professionnelle libraire

Il existe pour l'ensemble des comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO), 68 normes professionnelles. Une norme professionnelle permet d'établir un cadre de référence qui va uniformiser les compétences requises pour un métier ne faisant pas, autrement, l'objet d'une formation reconnue.

Le secteur culturel compte une norme : la norme libraire. « La raison d'être de la norme professionnelle liée au métier de libraire [...] réside principalement dans la volonté de mettre au point le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour le métier visé ».

Compétence Culture participe à la promotion du PAMT auprès des librairies indépendantes et des librairies des coopératives scolaires afin de favoriser la certification d'apprentis grâce au compagnonnage. À ce jour, 67 librairies ont participé au programme. En 2018-2019, 23 parcours d'apprentissage ont été complétés et 25 démarches sont en cours de réalisation.

Depuis le début du programme, les compétences de 220 libraires ont été certifiées par le PAMT. Au cours de 2018-2019, trois libraires ont obtenu une qualification professionnelle par le processus d'évaluation « Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ».

### Saviez-vous que...

Depuis 2013, l'Association des libraires du Québec remet son Prix d'excellence qui honore un ou une libraire en soulignant son travail exceptionnel. En mai 2018, l'ALQ a décerné son Prix d'excellence au libraire Olivier Boisvert de la Librairie Marie-Laura à Jonquière qui a reçu son certificat de qualification professionnelle pour le métier de libraire en 2007.

*« J'irais même jusqu'à dire que les libraires, ensemble, forment une constellation d'agents capable de freiner l'hégémonie de la culture de masse en proposant d'autres discours, d'autres matrices que celles plus largement véhiculées. J'aime voir le libraire comme un empêcheur de tourner en rond ».*

**Olivier Boisvert, libraire et récipiendaire du prix d'excellence 2018 de l'ALQ.**

Propos recueillis par Josée-Anne Paradis, Revue Les libraires, « *Olivier Boisvert, celui qui nous empêche de tourner en rond* » article publié le 01/06/2018.

### Nouveautés :

- Conception et réalisation du site profession libraire : [www.professionlibraire.ca](http://www.professionlibraire.ca)
- Présentation de la norme libraire au Salon du Livre de Trois-Rivières

## Adéquation formation-emploi — programmes de formation initiale

À titre de comité sectoriel, Compétence Culture est invité par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) à participer aux comités d'évaluation de programmes d'experts quant à la révision de programmes. En 2018-2019, deux révisions de programmes sont en cours : production scénique et production et post-production télévisuelle.

Ont participé à l'un ou l'autre des travaux : Karine Martin (L'institut national de l'image et du son — L'inis) Nathalie Leduc (Compétence Culture), Monique Corbeil (Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques — CQICTS) et Pascale Landry (Compétence Culture).

# ORIENTATION 4

*Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et à la gestion de carrière artistique.*

## Transition de carrière : une question cruciale et reconnue par les instances gouvernementales

La Mesure 40 de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* comporte, en plus d'intervention en matière de formation continue, des préoccupations liées à la transition de carrière : « Emploi-Québec fera une réflexion pour s'assurer que les services publics d'emplois offerts pour la transition de carrière tiennent compte de la réalité des artistes de la scène. » (p. 70)

Certains des partenaires du réseau de l'Alliance des centres-conseils en emploi (AXTRA) agissent auprès des clientèles du secteur culturel, notamment par des services liés à la transition de carrière.

Compétence Culture a assuré encore cette année, la diffusion de l'information des organismes d'employabilités ayant accompli une action en matière de bilan des compétences. Ce processus fait la synthèse des expériences, des compétences, des intérêts et des valeurs d'un acteur du secteur culturel afin qu'il puisse obtenir plus de reconnaissance et d'assurance face au monde du travail.

Dans la région montréalaise, deux centres-conseils sont actifs auprès des clientèles du secteur culturel et offrent la possibilité de réaliser des bilans de compétences.

- ▶ Travail sans frontière, avec le projet Essor, a développé un projet novateur en partenariat avec Compétence Culture afin d'offrir un accompagnement de 15 semaines pour les travailleuses et travailleurs du secteur culturel. En 2018-2019, 99 personnes se sont prévaluées des services de cet organisme.  
<http://tsf.qc.ca/nos-services/>
- ▶ Cible retour à l'Emploi, offre pour sa part un accompagnement d'une durée maximale de 16 semaines. En 2018-2019, 3 personnes se sont prévaluées des services de cet organisme.  
<https://cibleretour.com/fr/nos-services/transition-de-carriere/>

La valeur des services offerts par ses deux organismes représente 294 956 \$.

Dans le plan d'action de la politique culturelle du Québec (mesure 16), le MCC fait mention quant à lui de la mise en œuvre de services d'accompagnement ayant pour objectif de faciliter la transition de carrière des artistes des arts de la scène (danse, cirque, théâtre et musique).

Dans ce contexte le MCC a entrepris une vaste étude sur la transition de carrière. Compétence Culture et plusieurs associations et regroupements sectoriels ont participé aux travaux de démarrage de cette étude : Regroupement québécois de la danse ROD, Centre de ressources et de transition pour les danseurs (CRTD), Union des artistes (UDA), Guilde des musiciens et de musiciennes du Québec (GMMQ).

## Enjeux liés à la gestion des ressources humaines

Dans la formule renouvelée de l'AGA de 2018, Compétence Culture a fait une place d'honneur à certains enjeux liés aux ressources humaines du secteur culturel et aux initiatives de ses membres.

Voir aussi dans l'orientation 5 : Études visant à mieux comprendre les enjeux liés aux ressources humaines en culture.

### Saviez-vous que...

Compétence Culture fournit à ses membres un accès à la documentation sur les pratiques de gestion des ressources humaines produite par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), une valeur totale de 6 500 \$.

En diffusant dans son réseau l'offre de mentorat « Talent de leader » mis en place par la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, soutenue entre autres par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), Compétence Culture a fait sien l'objectif de bâtir une relation productive entre les gestionnaires de la culture disposant d'au moins deux ans d'expérience professionnelle et les mentors ou leaders reconnus du domaine des arts qui ont des acquis à transmettre. Le mentor agit dans le seul but d'aider la personne mentorée à devenir plus compétente, plus rapidement, avec moins de risques et à moindres coûts, pour elle et pour son organisme.



# ORIENTATION 5

*Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution.*

## **Diagnostic des ressources humaines en culture au Québec**

Compétence Culture a procédé à la finalisation et à la publication du premier diagnostic des ressources humaines en culture au Québec. Lancé lors de la rencontre annuelle de 2018, ce document de référence essentiel identifie les grands enjeux de chacune des 14 chaînes de création — disciplines — du secteur selon une chaîne de création de valeur dont les principaux maillons sont : création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formatrices et de formateurs.

Compétence Culture remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ambitieux diagnostic reposant sur un processus de consultation et de cocréation avec les associations et les regroupements sectoriels et régionaux.

- ▶ 26 groupes de discussion, 50 personnes pour les groupes par chaînes et 33 pour les groupes par thématiques.
- ▶ Production d'un document de plus de 300 pages .

[http://www.cqrhc.com/assets/application/files/9cfe846bd513170\\_file.pdf](http://www.cqrhc.com/assets/application/files/9cfe846bd513170_file.pdf)



© Veronica Mockler. Les Interprètes, 2018-2019. Arrêt sur image d'une performance vidéo continue dans l'œuvre

## Études d'identification des besoins de formation continue

Depuis 2017-2018, Compétence Culture mène à bien des études d'identification des besoins de formation continue pour chacune des chaînes.

### Nouveautés de 2018-2019 :

- ▶ Compétence Culture instaure des comités pour chaque étude d'identification des besoins de formation continue.
- ▶ Les études comportent des sections sur les métiers en émergence et en transformation afin de tenir compte non seulement des besoins actuels, mais également de donner lieu à une vision prospective.
- ▶ Les études font l'objet d'un lancement public en collaboration avec des membres ou des événements clés afin d'en augmenter la visibilité et le rayonnement.

### Publication de l'Étude des besoins de formation continue de la chaîne du livre

Réalisée par Daigle/Saire pour Compétence Culture, en novembre 2018, cette étude de 328 pages révèle que les besoins en matière de formation continue partagés par la majorité des métiers se situent sur plusieurs plans, soit : la visibilité de l'offre professionnelle de formations ; la « découvrabilité » ; le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation ; la gestion financière et la gestion des stocks ; le transfert des savoir-faire au sein des organisations ; la gestion du changement de même que la prise en charge de la carrière et l'appropriation des outils technologiques.

C'est avec la participation de tous les intervenants faisant partie de la chaîne du livre soit neuf regroupements et associations que Compétence Culture a procédé à cette étude. Écrivains, éditeurs, distributeurs, libraires indépendants et libraires des coopératives scolaires, bibliothécaires et illustrateurs ont participé aux différents modes de consultation pour réaliser la première étude des besoins de formation professionnelle couvrant l'ensemble de la chaîne du livre.

La réalisation de l'étude a été rendue possible grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail et à l'implication des représentants et des membres de l'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ), l'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF), l'Association des libraires du Québec (ALQ), l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (FQCMS), Illustration Québec (IQ), Quebec Writers' Federation (QWF), Réseau BIBLIO et l'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ).

L'Étude a fait l'objet d'un lancement officiel dans le cadre du Salon du livre de Trois-Rivières, le 29 mars 2019, sur la scène Télé-Québec.

[http://www.cqrhc.com/assets/application/files/b75a7de260270e3\\_file.pdf](http://www.cqrhc.com/assets/application/files/b75a7de260270e3_file.pdf)

# ORIENTATION 5

*Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution.*

## **Démarrage de l'Étude d'identification des besoins de formation continue de la chaîne Danse**

Firme réalisant l'étude :

Daigle/Saire (Pierre Olivier Saire et George Krump)

Lancement prévu :

Octobre 2019

Comité de suivi :

Paule Beaudry, la Danse sur les routes (la DSR)

Pierre Blanchet, Union des artistes (UDA)

Fabienne Cabado, Regroupement québécois de la danse (RQD)

Pierre Chartrand, Danse traditionnelle Québec (DTQ)

Ariane Voineau, Maison pour la danse, Québec

## **Démarrage de l'Étude d'identification des besoins de formation continue de la chaîne Musique**

Firme réalisant l'étude :

Alia conseil (Patrick Rivard, Mathieu Garon et Geneviève Schoeb)

Lancement prévu :

Mars 2020

Comité de suivi :

Pierre Blanchet, Union des artistes (UDA)

Lyette Bouchard et Marie-Julie Desrochers, ADISQ

Marie-Josée Dupré, Société professionnelle des auteurs compositeurs du Québec (SPACQ)

Luc Fortin, Guilde des musiciens et musiciennes du Québec (GMMQ)

Antoine Gauthier, Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)

Jérôme Payette, Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)

Marie-Julie Richard et Manuel Bouchard, RIDEAU

Dominic Trudel, Conseil québécois de la musique (CQM)

### **Nouveau : Études régionales d'identification des besoins de formation continue**

Dans le contexte de bonification du Modèle, le MCC soutient dorénavant la réalisation d'études régionales d'identification des besoins de formation continue. La nouvelle mesure, dont la coordination est assurée par Compétence Culture, repose sur la reconnaissance et la volonté de soutenir les regroupements régionaux dans l'identification des besoins de formation continue. Pour 2018-2019, sept projets d'études régionales des besoins de formation professionnelle ont été déposés suite à l'appel de projets lancé en août 2018 en concertation avec le MCC :

- ▶ Trois regroupements régionaux ont obtenu du financement pour la réalisation d'une étude d'identification des besoins de formation continue : Culture Centre-du-Québec, Culture Laval et Culture Outaouais.

### **Études visant à mieux comprendre les enjeux liés aux ressources humaines en culture**

#### **Nouveau : Étude de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)**

En fin d'année 2018-2019, Compétence Culture a entrepris une étude prévisionnelle de gestion de la main-d'œuvre. Il s'agit de la première étude de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec. Elle vise à documenter la rareté de main-d'œuvre en ce qui concerne les postes de gestion dans le secteur culturel afin de :

- ▶ déterminer quels postes sont en situation de rareté de main-d'œuvre et dans quelles régions du Québec
- ▶ identifier les pratiques qui pourraient contribuer à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre
- ▶ établir des priorités d'intervention
- ▶ planifier les actions qui pourraient être entreprises pour minimiser les impacts liés au renouvellement de la main-d'œuvre

### **Important : un vaste sondage sera mis en ligne à l'automne 2019.**

Firme réalisant l'étude :

Actualisation IDH (Michel Di Lillo, Anida Duda et Normand Poulet)

Lancement prévu :

Mars 2020

Comité de suivi composé de :

Fabienne Cabado, Regroupement québécois de la danse (RDQ),

Stéphane Chagnon, Société des musées du Québec (SMQ)

Marianne Coineau, Culture Laval

Bastien Gilbert, Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCCAQ)

Sonia Pelletier, Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ)

Sylvie Meste, Conseil québécois du théâtre (CQT)

Josée Tremblay, Conseil de la culture des régions de Québec-Chaudière-Appalaches

# ORIENTATION 5

*Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution.*

## **Nouveau : Enquête salariale**

En cours d'année, Compétence Culture s'est joint à une initiative du milieu culturel initiée par le RQD, le CQT, le CQM, En Piste et le Festival TransAmériques (FTA) visant à produire une étude sur la rémunération globale pour une dizaine de métiers. Près de 130 organismes culturels à travers tout le Québec ont participé à l'Étude sur la rémunération des travailleurs culturels au sein des organismes artistiques et culturels québécois.

Firme ayant réalisé l'étude :

Groupe conseil Solertia

Lancement réalisé :

Mai 2019

[http://www.cqrhc.com/assets/application/files/809708a0bf92688\\_file.pdf](http://www.cqrhc.com/assets/application/files/809708a0bf92688_file.pdf)

## Projet majeur de développement : la Plateforme sur les compétences culturelles

C'est dans le contexte de redéploiement du Modèle de coordination de la formation continue que les partenaires de l'Engagement tripartite ont identifié le besoin de regrouper l'offre de formation continue sur une plateforme afin, d'une part, de simplifier la découverte et l'accès à l'offre de formation continue et, d'autre part, d'en accroître le rayonnement et la notoriété.

Une phase préliminaire a été réalisée de septembre 2018 à juin 2019 grâce au soutien financier du MCC. La firme Espaces temps a été retenue par un comité d'évaluation à la suite d'un appel d'offres. L'analyse de faisabilité a confirmé la pertinence, de même que le besoin et l'intérêt — de la part des promoteurs, des artistes, travailleurs culturels et formateurs consultés — pour une plateforme intuitive et conviviale qui rassemblerait toute l'offre de formation continue au Québec.

### Cette analyse, premier jalon du projet, a permis de :

- ▶ définir la vision du projet de plateforme sur les compétences culturelles et ses phases de développement
- ▶ identifier les autres priorités (répertoire de formateurs, formation à distance, espace de gestion des connaissances)
- ▶ poser les bases des spécifications de la plateforme
- ▶ fournir une estimation du budget nécessaire à la réalisation du projet ainsi que les bases du modèle économique à mettre en place pour assurer la viabilité et la maintenance de la plateforme
- ▶ identifier les risques potentiels et les conditions de succès

### Le projet présenté au MCC consiste à développer une plateforme comportant les trois volets suivants :

- ▶ Une vitrine promotionnelle de l'offre de formation continue en culture, incluant un répertoire de formateurs et un module de reddition de comptes intégré
- ▶ Un système de gestion des apprentissages pour la formation à distance
- ▶ Un module de gestion et de partage des connaissances, en soutien à la communauté de pratique

La plateforme sera déployée stratégiquement, sur un horizon de trois ans, afin d'en assurer l'adhésion par les partenaires du Modèle de Compétence Culture, les formateurs, les artistes et les travailleurs culturels, mais également afin d'assurer un déploiement soutenable du projet par l'équipe de Compétence Culture.

### Firme ayant réalisé l'étude de faisabilité :

Espaces temps

### Comité de sélection (réalisation de l'étude)

Jean-Robert Bisaillon  
Iconoclaste, MetaD

Pierre Mino  
Conseil de la culture de l'Estrie (CCE)

### Comité aviséur

Pierre Mino  
Conseil de la culture de l'Estrie (CCE)

Pierre Blanchet  
Union des artistes (UDA)

Véronique Clément  
Réseau d'enseignement de la danse (RED)

Martin Choquette  
Carrefour jeunesse-emploi (CJE) Montréal Centre-Ville

# MOT DU TRÉSORIER



Le rapport de l'auditeur Roland Naccache et Associés et l'Annexe au rapport de l'auditeur, exigée par la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS), ont été adoptés par le conseil d'administration le 12 juin 2019.

Ils ont été déposés avec la Rapport de reddition de comptes à l'échéance du 30 juin 2018 selon notre Entente-cadre avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

## Augmentation des charges et des produits

Dans le contexte de la bonification du Modèle annoncée en cours d'année financière, Compétence Culture a connu une augmentation importante de ses produits et de ses charges. Ainsi, les produits sont passés de 1 142 454 \$ à 1 709 279 \$ (+ 50 %).

Au cours de l'année 2018-2019, Compétence Culture a entrepris et réalisé, en tout ou en partie, 19 projets liés à un protocole, dont 10 financés par la DDCIS par le biais d'ententes spécifiques dans le cadre de la concertation pour l'emploi (CPE), 3 par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), 4 par le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et 2 par Services Québec (MFOR-entreprises). Il s'agit d'un nombre record, avec 6 ententes de plus qu'en 2017-2018 (+46 %).

## Opérations non monétaires

Comme les années passées, Compétence Culture a reconnu la valeur financière des contributions de ses membres et collaborateurs externes démontrant ainsi à la DDCIS la contribution croissante du secteur culturel à la mission de Compétence Culture et à ses activités. La valeur de l'apport du temps bénévole et des services offerts par les membres représente 128 387 \$ et celle des collaborations externes 652 9315 \$ (note 12 des états financiers audités). Ces montants démontrent que la valeur des contributions

financières des partenaires dépasse largement le critère de 15 % de la subvention annuelle de la DDCIS, conformément à l'Entente-cadre qui nous lie à la CPMT.

## Cible de 10 %

Depuis 2014-2015, les comités sectoriels doivent démontrer une contribution financière correspondant à 10 % de la subvention allouée selon leur Entente-cadre, provenant des revenus autonomes qu'ils ont générés, incluant les frais d'adhésion. Exceptionnellement, l'an dernier, Compétence Culture l'a atteint et dépassé. Ce résultat **exceptionnel** s'explique en grande partie par l'utilisation de l'actif net pour régler l'indemnité de départ de la directrice générale.

En 2018-2019, la valeur à atteindre correspond à 45 000 \$, mais elle s'élève à 12 954 \$ soit 2,9 %. Cette année, le CSMO revient, à une décimale près, au pourcentage de contribution de l'année 2016-2017 (3 %).

À noter que la CPMT prévoit spécifiquement que l'utilisation de l'actif net pour financer des dépenses d'activités ou de fonctionnement peut être considérée à titre de contribution du secteur.

Ce pourcentage de 10 % est élevé et difficilement atteignable en temps normal. L'impossibilité technique d'atteindre 10 % s'explique par le type d'action, le modèle d'affaires et les capacités à payer des clientèles du CSMO en culture. Par exemple, historiquement, ce sont les membres de Compétence Culture qui offrent les activités de formation. Les revenus générés par ce genre d'activité sont donc très peu élevés pour Compétence Culture. Le CSMO ne reçoit que très peu de frais de gestion et les services qu'il rend à sa clientèle ne sont pas facturés à des prix aussi élevés que ceux d'autres CSMO. Cette situation explique la demande de modulation déposée à la DDCIS pour ramener à un pourcentage plus réaliste, de l'ordre de 5 %, en fonction de notre réalité sectorielle.

Dans la foulée du renouvellement de l'Entente-cadre, nous attendons la mise à jour des consignes administratives. Dans l'intervalle, la Politique 17 intitulée Les pratiques administratives et financières (dernière révision en date du 5 mai 2017) a été scrupuleusement observée. Elle sera mise à jour dès que la DDCIS diffusera des consignes révisées.

**Bernard Guérin, le 20 août 2019**

Trésorier



# ÉTATS FINANCIERS

## CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

### BILAN AU 31 MARS 2019

	2019	2018
	\$	\$
<b>ACTIF</b>		
<b>À COURT TERME</b>		
Encaisse	174 126	156 334
Comptes clients et autres créances - note 3	24 312	19 063
Subventions à recevoir - note 4	24 509	-
Frais payés d'avance	2 119	3 947
	225 066	179 344
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES - note 5</b>	11 960	6 032
	<b>237 026</b>	<b>185 376</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>À COURT TERME</b>		
Créditeurs - note 7	122 092	30 638
Subventions reçues d'avance - note 4	-	55 877
Réserve budgétaire - MTESS - note 8	15 354	10 942
	137 446	97 457
<b>APPORTS REPORTÉS AFFÉRENTS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES - note 9</b>	11 960	6 032
	149 406	103 489
<b>ACTIF NET</b>		
AFFECTATION EXTERNE - note 10	378	378
AFFECTATION INTERNE - note 11	29 000	29 000
<b>NON AFFECTÉ</b>	58 242	52 509
	87 620	81 887
	<b>237 026</b>	<b>185 376</b>

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



, Administrateur



, Administrateur

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

RÉSULTATS  
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2019

	2019	2018
	\$	\$
<b>PRODUITS</b>		
Subventions MTESS		
DDCIS - Entente cadre	441 488	437 756
DDCIS - Projets spécifiques		
CPE Postes de coordonnateur (secteur)	816 059	375 000
CPE Autres projets	167 431	153 770
	<u>983 490</u>	<u>528 770</u>
FDRCMO - Projets		
Programme RCMO métier libraire	2 031	1 125
Mutualisation	4 299	-
	<u>6 330</u>	<u>1 125</u>
Autres subventions		
Ministère de la Culture et des Communications - Projets spécifiques	230 020	149 436
Emploi-Québec MFOR - Volet multirégional	34 997	12 674
	<u>265 017</u>	<u>162 110</u>
Revenus générés dans le cadre d'activités subventionnées		
Frais de gestion	-	52
Inscriptions activités	-	1 286
Inscriptions formation MFOR	3 440	1 335
	<u>3 440</u>	<u>2 673</u>
Revenus autonomes		
Ventes de guides et trousse CRAIE	-	846
Cotisations des membres	9 000	9 150
Divers	514	24
	<u>9 514</u>	<u>10 020</u>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>1 709 279</b>	<b>1 142 454</b>
<b>CHARGES</b>		
Activités - Annexe A	1 323 451	755 988
Fonctionnement - Annexe B	372 874	373 773
Charges liées aux revenus générés	3 440	2 673
Charges liées aux revenus autonomes	3 781	54 297
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>1 703 546</b>	<b>1 186 731</b>
<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>5 733</b>	<b>(44 277)</b>

# LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

AXTRA	Alliance des centres-conseils en emploi
CAPET	Comité aviseur des provinces et territoires
CPE	Concertation pour l'emploi
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRC	Conseil régional de la culture
CRHSC	Conseil des ressources humaines du secteur culturel
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
DDCIS	Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
GPMO	Gestion prévisionnelle de main-d'œuvre
IMT	Informations sur le marché du travail
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MFOR	Mesure de formation de la main-d'œuvre
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
RCMO	Processus de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
SQ	Services Québec

## RÉALISATION DU RAPPORT ANNUEL

COORDINATION, RÉDACTION  
ET CONCEPTION VISUELLE

### **Parvis Communications**

Jérôme Langevin, Mathieu Masson

RÉVISION

### **Jacinthe Harvey**

RECHERCHE ET DOCUMENTATION

### **Équipe de Compétence Culture**

Pascale Landry, Martine Adolphe, Amandine Dumoulin,  
Maryse Gervais, Nathalie Leduc

**RAPPORT ANNUEL 2018-2019**  
COMPÉTENCE CULTURE



# ANNEXES

## Bonification du Modèle de coordination de la formation continue en culture

Année de transition (2018-2019)

### ASSOCIATIONS ET REGROUPEMENTS SECTORIELS

#### Promoteurs ayant déjà un financement dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue

1	Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)
2	Conseil québécois de la musique (CQM)
3	En Piste, Regroupement national des arts du cirque
4	GROUPE DES 5
	(1) Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ)
	(2) Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
	(3) Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)
	(4) Société professionnelle des auteurs compositeurs du Québec (SPACQ)
	(5) Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
5	Regroupement québécois de la danse (RQD)
6	Société des musées québécois (SMQ)
7	Union des artistes (UDA)
8	Conseil québécois du théâtre (CQT)
9	Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)
10	Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)

#### Promoteurs ayant pour la première fois une offre de soutien dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue

1	Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)
2	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)
3	Association québécoise des marionnettistes (AQM)
4	Atelier de dramaturgie de Montréal (PWM) Playwrights Workshop Montreal
5	Centre des auteurs dramatiques (CEAD)
6	Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM)
7	Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)
8	Danse traditionnelle Québec (DTQ)
9	Illustration Québec (IQ)
10	La Danse sur les routes du Québec (DSR)
11	Quebec Drama Federation (QDF)
12	Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ)
13	Regroupement du conte au Québec (RCQ)
14	Réseau d'enseignement de la danse (RED)
15	Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)

### REGROUPEMENTS TERRITORIAUX

1	Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
2	Conseil de la culture de Abitibi-Témiscamingue
3	Conseil de la culture de l'Estrie
4	Conseil de la culture des Laurentides
5	Conseil de la culture des régions de Québec-Chaudière-Appalaches
6	Culture Bas St-Laurent
7	Culture Centre-du-Québec
8	Culture Côte-Nord
9	Culture Gaspésie
10	Culture Lanaudière
11	Culture Laval
12	Culture Mauricie
13	Culture Montérégie
14	Culture Outaouais
15	Culture Saguenay Lac St-Jean

## Année de 2019-2020

### ASSOCIATIONS ET REGROUPEMENTS SECTORIELS

#### Promoteurs ayant déjà un financement dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue

1	Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)
2 *	Conseil québécois de la musique (CQM) Guilde de musiciens et musiciennes du Québec
3	En Piste, Regroupement national des arts du cirque
4 *	GROUPE DES 5 (1) Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ) (2) Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC) (3) Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ) (4) Société professionnelle des auteurs compositeurs du Québec (SPACQ) (5) Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
5	Regroupement québécois de la danse (RQD)
6	Société des musées québécois (SMQ)
7	Union des artistes (UDA)
8	Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)
9	La Danse sur les routes du Québec (DSR)
10	Regroupement du conte au Québec (RCQ)
11	Réseau d'enseignement de la danse (RED)
12	Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)
13 *	Conseil québécois du théâtre (CQT) Quebec Drama Federation (QDF)
14 *	Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV) Illustration Québec (IQ)
15 *	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) Association des professionnels de l'édition musicale (APEM) Association des professionnels de l'industrie de l'humour (APIH)
16 *	Association québécoise des marionnettistes (AQM) Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)
17 *	Centre des auteurs dramatiques (CEAD) Atelier de dramaturgie de Montréal/Playwright's Workshop Montréal (PWM)
18 *	Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV) Danse traditionnelle Québec (DTQ)
19 *	Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ) Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM)

### REGROUPEMENTS TERRITORAUX

1	Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
2	Conseil de la culture de Abitibi-Témiscamingue
3	Conseil de la culture de l'Estrie
4	Conseil de la culture des Laurentides
5	Conseil de la culture des régions de Québec-Chaudière-Appalaches
6	Culture Bas St-Laurent
7	Culture Centre-du-Québec
8	Culture Côte-Nord
9	Culture Gaspésie
10	Culture Lanaudière
11	Culture Laval
12	Culture Mauricie
13	Culture Montérégie
14	Culture Outaouais
15	Culture Saguenay Lac St-Jean

\* Entente de mutualisation d'un poste de coordination à la formation continue.

# ANNEXES

## Offre de formation MFOR 2018-2019

MFOR	2017-2018		2018-2019		Écart
Sessions	Nbre de sessions	%	Nbre de sessions	%	%
Groupe	504	70 %	668	61 %	33 %
Individualisée	215	30 %	422	39 %	96 %
<b>Total</b>	<b>719</b>	<b>100 %</b>	<b>1090</b>	<b>100 %</b>	<b>52 %</b>

Durée	Nbre d'heures	%	Nbre d'heures	%	%
Groupe	6612	67 %	8811	62 %	33 %
Individualisée	3271	33 %	5348	38 %	63 %
<b>Total</b>	<b>9883</b>	<b>100 %</b>	<b>14159</b>	<b>100 %</b>	<b>43 %</b>

Participations	Nbre de participations	%	Nbre de participations	%	%
Groupe	5520	94 %	7123	93 %	29 %
Individualisée	338	6 %	577	7 %	71 %
<b>Total</b>	<b>5858</b>	<b>100 %</b>	<b>7700</b>	<b>100 %</b>	<b>31 %</b>



