



le **BILAN** du **MODÈLE**
de **COORDINATION**
DE LA FORMATION CONTINUE
la **CULTURE**



2017-2018

Avec la collaboration de :
Emploi-Québec
Ministère de la Culture et des Communications



Bilan du Modèle de coordination de la formation continue en culture 2017-2018
Bilan préparé par Compétence Culture

Septembre 2018

PRÉAMBULE

La reconnaissance du Modèle de coordination de la formation continue (le Modèle) survient en 2007-2008 après six années de résultats positifs du projet pilote (2001-2006). Aux fins de comparaisons, le présent bilan couvre les cinq dernières années complétées.

C'est également en 2007-2008 que Compétence Culture révise son processus de reddition de comptes en vue de produire un bilan qui reflète les sept consensus sectoriels à la base du Modèle. Ces consensus décrivent à la fois notre vision du perfectionnement professionnel, les relations entre les partenaires et le comité sectoriel ainsi que les règles de fonctionnement de la Mesure de formation - volet entreprises (MFOR) qu'Emploi-Québec investit dans les territoires et au volet multirégional.

FAITS SAILLANTS

La mise à jour du Bilan du Modèle de coordination de la formation continue met l'année 2017-2018 en comparaison avec quatre années antérieures (2013-2014 à ce jour). En moyenne, nous constatons annuellement près de 6 000 participations et plus de 10 000 heures de formations. En 2017-2018, le total des 5 858 participations représente une légère baisse de 1,4 % par rapport à l'an passé, pour 9 883 heures de formations, soit une baisse de 6,5 % (Tableau 1).

Le volet multirégional de la MFOR a permis de financer 41 projets pour une valeur totale de 500 000\$. Ce volet de financement couvre une partie des frais de déplacement et d'inscription des participants, notamment lorsque ceux-ci sont intéressés par une activité externe à leur région de résidence, ou facilite la tournée d'une activité dans plusieurs régions selon la masse critique. Cependant, les données déclarées au volet multirégional par d'autres promoteurs que les partenaires du Modèle n'ont pas été fournies par Emploi-Québec pour la période 2017-2018. Elles ne figurent donc pas dans le rapport comme dans les années antérieures.

Les données relatives à la participation aux activités de formation démontrent que les travailleurs indépendants y sont prédominants. Alors qu'ils représentent 28 % de la population active du secteur culturel,¹ ils représentent 73 % des participations à la formation continue (Tableau 1).

Les interventions individualisées, qui représentent en moyenne 30 % des sessions, demeurent une option très valorisée (Tableau 1). Toutes proportions gardées, le rôle du responsable est indispensable pour mettre en place de telles conditions d'apprentissage, alors que l'impact est généralement limité à une personne à la fois.

NOTE AU LECTEUR

Le bilan des activités financées par MFOR ne reflète pas la globalité de l'offre de perfectionnement accessible aux clientèles culturelles, en raison de la complémentarité de cette mesure avec d'autres sources de financement. La mutuelle de formation en audiovisuel depuis 2005, l'accès de certains membres à titre de promoteur collectif auprès des programmes du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) depuis 2013, l'accès à la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec depuis 2015-2016 et le soutien de la SODEC au milieu des libraires et des éditeurs illustrent quelques exemples de résultats complémentaires très appréciés.

¹ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-46.pdf>

Bilan du Modèle de coordination de la formation continue en culture 2017-2018
Bilan préparé par Compétence Culture
Septembre 2018

SAVOIR EXPLOITER SA DIFFÉRENCE

Compétence Culture est fier de présenter les résultats 2017-2018 du Modèle de coordination de la formation continue en culture (le Modèle) qui répond aux besoins de compétences d'une main-d'œuvre diversifiée dans toutes les régions et dans huit domaines d'activités : arts visuels – audiovisuel – danse, musique, théâtre, cirque et arts interdisciplinaires – enregistrement sonore – littérature – métiers d'art – muséologie et patrimoine – spectacles, variétés et humour.

Au royaume du travail atypique

En matière de formation continue, les modèles associés au monde des salariés atteignent rapidement leurs limites dans le secteur culturel. La plupart des professionnels du secteur culturel définissent avant tout leur situation professionnelle comme une trajectoire personnelle. La quête de l'excellence, le dépassement de leurs limites et l'épanouissement de leur identité artistique motivent les artistes et artisans à se perfectionner. Les travailleurs culturels qui occupent des postes en gestion et administration (programmation, recherche et conservation, diffusion, mise en marché, financement, etc.) doivent constamment développer des compétences connexes pour occuper des fonctions multitâches et fort variables au sein d'une organisation, et pour aspirer à une certaine mobilité professionnelle.

Artistes, artisans et gestionnaires poursuivent un but commun : repousser les limites du déjà vu et stimuler la curiosité du public, au-delà du déjà connu. Pour ce faire, les équipes se font et se défont au gré des projets ou des productions. Les compétences recherchées ne sont pas déterminées par l'offre et la demande de produits ou de services, mais se révèlent dans l'action par la faculté de chacun à répondre à l'appel du risque.

L'approche collective, un atout des structures associatives

Les conditions de pratique des artistes et des artisans sont balisées par les lois sur le statut de l'artiste (S-32.1 et S-32.01). Leur statut professionnel repose en grande partie sur la reconnaissance par leurs pairs, principe admis par les bailleurs de fonds aux arts et à la culture. L'application des lois sur le statut de l'artiste détermine l'existence et le mandat des associations professionnelles ou des associations de producteurs.

Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et ses sociétés d'État soutiennent des regroupements nationaux qui veillent au développement d'une discipline ou d'un domaine d'activités. Pour la vitalité culturelle des régions, le MCC compte sur les Conseils régionaux de la culture (CRC). Ces structures associatives regroupent des clientèles selon des conditions de travail communes ou leur appartenance disciplinaire ou régionale, afin de les concerter, connaître leurs besoins et y répondre de manière adaptée.

L'approche collective favorise l'accès à la formation continue des travailleurs autonomes, souvent isolés et dispersés géographiquement, et des employés des organisations culturelles, majoritairement de petite taille, dotées de peu de moyens et généralement sans spécialiste en gestion de ressources humaines.

L'embauche et le maintien en poste d'une personne à la coordination de la formation continue au sein de la structure associative sont au centre de l'approche collective. Chaque coordonnateur répond aux besoins de perfectionnement professionnel, individuels ou collectifs, propres à sa clientèle — par exemple, un parrainage d'écrivain ou un *coaching* d'artisan en métiers d'arts. Le projet pilote de formation continue en culture, en vigueur de 2001 à 2007, relevait ainsi le défi de contribuer à l'élaboration d'une intervention globale pour les travailleurs autonomes et les employés non assujettis à la loi du 1 %, devenue la Loi sur les compétences en 2008.

Au fil du temps, une concertation s'est développée entre les coordonnateurs des associations et regroupements ayant un mandat national et ceux ayant un mandat régional afin de faire connaître l'offre de formation existante et élaborer les formations adéquates. Ensemble, ils échangent informations et expériences, favorisant l'accès à la formation continue pour l'ensemble des clientèles culturelles et évitant les dédoublements et l'éparpillement des efforts. En 2009, cette communauté de pratiques s'est dotée d'un outil collaboratif, le site privé www.lefilon.qc.ca avec l'aide financière ponctuelle de Projet majeur (CPMT) et du MCC. Celui-ci regroupe un catalogue de l'offre de formation existante, une bibliothèque des ressources documentaires pertinentes, de même qu'un blogue de la communauté pour les appels à l'aide et les discussions sur certains enjeux inhérents à leurs tâches.

Un partenariat méritoire à tous égards

Ce modèle connaît un franc succès grâce à la confiance que nous ont accordée la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et le MCC en finançant les postes de coordonnateur à la formation continue au sein des structures associatives. Emploi-Québec a pris un « virage culturel » en assouplissant les modalités de la Mesure de formation (MFOR), en tenant compte de la réalité de chaque territoire. Le mérite d'Emploi-Québec est d'avoir accepté de faire évoluer ses services publics d'emploi pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre atypique. Rappelons que le secteur culturel représente 3 % de la population active du Québec et il est caractérisé par une prépondérance de travailleurs autonomes². Il connaît une croissance supérieure à la moyenne. En 2010, il contribue à hauteur de 3,5 % au produit intérieur brut (PIB) selon la perspective du produit et de 4,1 % au produit intérieur brut (PIB) selon la perspective de l'industrie³.

Cette confiance est méritée puisque le secteur a structuré son comité sectoriel de main-d'œuvre en culture à partir des structures associatives représentatives des huit domaines d'activité reconnus. Fondé en 1999, le CQRHC, devenu Compétence Culture, a élaboré avec Emploi-Québec et le MCC une *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* (2000)⁴. L'accès à la formation continue y est un axe prioritaire, d'où l'origine du projet pilote (2001). Une évaluation gouvernementale réalisée auprès des participants *Évaluation de l'axe 2 – Formation continue de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture*⁵, portant sur l'année de référence 2003-2004, fait état de taux de satisfaction élevés de la part des clientèles.

Le mérite de Compétence Culture a été de proposer l'approche collective comme solution aux obstacles que rencontraient les clientèles culturelles à l'égard des services publics d'emploi, lesquels sont définis par la relation à un employeur unique et dont le salaire est le mode typique de rémunération.

Le mérite du MCC est de donner un levier aux artistes qui désirent améliorer leurs conditions socioéconomiques avec le plan d'action *Pour mieux vivre de l'art*⁶ qui reconnaît le perfectionnement professionnel comme un axe prioritaire.

En 2011, le Modèle obtient une reconnaissance publique de l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) dans la catégorie *Grand prix de l'initiative de formation en milieu de travail*. C'est la première fois que l'ICÉA récompense un comité sectoriel répondant aux critères de cette catégorie, à savoir, faire évoluer les pratiques de formation en faisant participer activement la société civile.

Les sections suivantes exposent les sept consensus du secteur culturel qui constituent la base du Modèle et expliquent la nature des données collectées auprès de toutes les structures associatives qui ont un poste subventionné de coordonnateur à la formation continue.

L'année 2007-2008 marque la reconnaissance de notre modèle après six années sous forme de projet pilote. Les pages qui suivent exposent l'évolution de la situation pour les cinq dernières années complétées, soit la période 2013-2014 à 2017-2018.

Les sept consensus sectoriels du Modèle :

- 1. L'approche collective en culture : les structures associatives sont les mieux placées pour regrouper les travailleurs culturels et répondre à leurs besoins en formation continue**
- 2. Les structures associatives ont besoin d'un poste de coordonnateur pour livrer leur offre de formation continue au bénéfice des clientèles culturelles, et cela s'inscrit en continuité avec leurs services aux membres**
- 3. Favoriser l'accès à la formation continue pour toutes les clientèles culturelles**
- 4. La maîtrise d'œuvre par les membres : l'autonomie d'action des structures associatives pour le cycle complet de la gestion de la formation continue**
- 5. Le perfectionnement sur mesure : l'offre de formation est inexistante ou inadéquate pour répondre à la spécificité des besoins, selon la diversité des carrières et des emplois, d'où la conception du perfectionnement « sur mesure »**
- 6. Les experts du secteur sont les formateurs de première importance**
- 7. La formation par les pairs et les interventions individualisées sont des traditions dans le secteur culturel**

² <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-46.pdf>

³ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/2015079/eco-fra.htm>

⁴ www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2042

⁵ http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_etude_evalaxe2.pdf

⁶ <https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/plandaction-conditions-socio.pdf>

AVOIR LIVRÉ LA MARCHANDISE AVEC PERTINENCE ET CONSTANCE

1. L'approche collective en culture : les structures associatives sont les mieux placées pour regrouper les travailleurs culturels et répondre à leurs besoins en formation continue

Grâce à l'arrimage sectoriel-régional exercé par le comité sectoriel, le milieu culturel aide ainsi Emploi-Québec à livrer de manière adaptée la Mesure de formation (MFOR) dans les 16 régions du Québec. Ci-après, nous décrivons le rôle joué par les associations et regroupements ayant un mandat national, réunis au sein du Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal avec la direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal.

Du côté des associations et regroupements ayant un mandat national, le comité sectoriel s'est vu confier le financement des postes de coordonnateur à la formation continue pour assurer une offre de services dans les huit domaines reconnus. Certaines associations se sont réunies en collectif pour partager une ressource, d'autres font la promotion de leur offre de formation auprès des clientèles d'un regroupement qui n'a pas le soutien d'un coordonnateur, lorsque la nature des activités est susceptible de répondre à leurs besoins professionnels.

Ces structures associatives regroupent et concertent des ressources humaines dispersées et parfois isolées. Sans leur affiliation à ces structures associatives, il serait extrêmement coûteux de promouvoir efficacement et de livrer les services de formation continue à l'échelle du Québec. En moyenne, près de 6 000 participations sont recensées annuellement dans toutes les régions et plus de 10 000 heures de formation sont déclarées selon une diversité de compétences liées aux huit domaines d'activité professionnelle reconnus.

Toutefois, ces résultats sont sous-évalués pour deux raisons. Premièrement, le financement de nombreuses activités provient d'une autre source de financement que la Mesure de formation (MFOR) d'Emploi-Québec, comme c'est le cas de l'industrie audiovisuelle desservie par une mutuelle de formation, quelques projets financés par le FDRCMO, quelques projets financés par le Plan culturel numérique du Québec (PCNQ), sans oublier le milieu de la librairie et de l'édition qui jouit d'un soutien financier de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et du Programme d'aide à l'édition de Patrimoine canadien depuis la Politique du livre et de la lecture. Deuxièmement, le bilan global reflète exclusivement les activités déclarées par les coordonnateurs subventionnés du Modèle. Or, nous savons que d'autres promoteurs organisent des activités pour la région de Montréal, sans participer à la même reddition de comptes.

2. Les structures associatives ont besoin d'un poste de coordonnateur pour livrer leur offre de formation continue au bénéfice des clientèles culturelles, et cela s'inscrit en continuité avec leurs services aux membres

La mise à jour en 2017-2018 révèle les résultats en provenance des 15 coordonnateurs régionaux et des 10 coordonnateurs sectoriels couvrant tous les domaines sous la responsabilité du comité sectoriel, sauf en audiovisuel⁷ (Tableau 1).

Le financement du poste de coordonnateur à la formation continue est une condition de réussite essentielle. Ce soutien provient d'Emploi-Québec, de Compétence Culture, du MCC, avec la collaboration des sociétés d'État : CALQ et SODEC. Les organismes ont adopté une politique de formation continue, ce qui traduit l'intégration de cette fonction organisationnelle dans la vie associative.

Bénéficiaire d'un titulaire au poste de coordination de la formation continue

Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ), administrateur du poste en partage de ressource avec les organismes suivants :

- Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
- Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
- Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)
- Union des écrivaines et écrivains québécois (UNEQ)

Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)

Conseil québécois de la musique (CQM)

Conseil québécois du théâtre (CQT) qui anime un large comité de formation regroupant toute la chaîne du théâtre.

En Piste, Regroupement national des arts du cirque

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)

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

Regroupement québécois de la danse (RQD)

⁷ En 2005, le comité sectoriel reconnaît la mutuelle unique et représentative de toute la chaîne de création de la valeur en audiovisuel : le Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ). Une mutuelle assume l'étude des besoins et le cycle complet de la gestion de la formation, grâce à des ententes auprès de plusieurs centres de formation. Le RFAVQ a mis fin à ses activités en 2015-2016. L'avis a pris le relais et, fort de l'adhésion des associations et regroupements du secteur audiovisuel, a obtenu le 18 mai 2016 le statut de mutuelle en audiovisuel avec l'appui de Compétence Culture.

Société des musées du Québec (SMQ)
Union des artistes (UDA)
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 de Laval
Culture Bas-Saint-Laurent
Culture Centre-du-Québec
Culture Côte-Nord
Culture Gaspésie
Culture Lanaudière
Culture Mauricie
Culture Montérégie
Culture Outaouais
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean

Participant aux activités de liaison de Compétence Culture et offrant des activités financées par la MFOR au volet multirégional, sans poste de coordination de la formation continue

Association québécoise des marionnettistes (AQM)
Centre des auteurs dramatiques (CEAD)
Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)
Danse traditionnelle Québec (DTQ)
Illustration Québec
Regroupement du conte au Québec (RCQ)
Réseau Centre
Réseau d'enseignement de la danse (RED)

3. Favoriser l'accès à la formation continue pour toutes les clientèles culturelles

Les neuf champs de formation jugés stratégiques pour le secteur couvrent d'une part la logique individuelle du cheminement de carrière et, d'autre part, la logique du développement organisationnel au service d'une mission. Cette diversité reflète les préoccupations des nombreux secteurs des arts et de la culture composés de travailleurs aux conditions de travail atypiques et d'organismes pour lesquels la création est au cœur des opérations.

Champs de formation :

- Développement des compétences disciplinaires
- Gestion de carrière (artistes, artisans et pigistes)
- Développement des connaissances dans des domaines connexes
- Nouvelles technologies comme outil de gestion
- Gestion des organisations à but non lucratif (OBNL)
- Mise en marché, développement des marchés, des clientèles, des publics
- Nouvelles technologies comme outil de création
- Gestion des affaires (entreprises à but lucratif)
- Développement de connaissances liées à la mondialisation de l'activité artistique

Depuis 2016-2017, afin d'alléger la reddition de comptes, Compétence Culture classe les formations selon deux catégories :

- Développement des compétences disciplinaires et développement des connaissances dans des domaines connexes;
- Autres compétences : gestion de carrière, NTI, gestion des affaires, gestion des OBNL, mise en marché, développement des marchés, des clientèles, des publics des organismes et mondialisation de l'activité culturelle.

4. La maîtrise d'œuvre par les membres : l'autonomie d'action des structures associatives pour le cycle complet de la gestion de la formation continue

Les coordonnateurs à la formation continue ont pour tâche d'estimer les besoins de leur clientèle, d'établir des priorités et de concilier les objectifs avec le budget. Ils doivent également élaborer les activités (conception sur mesure, sélection des formateurs), coordonner les activités (promotion, inscription, logistique et déplacement des participants), l'évaluation et l'administration des dépenses selon l'aide financière d'Emploi-Québec. De leur côté, les structures associatives produisent les rapports financiers requis selon les investissements reçus d'Emploi-Québec, en cohérence avec leur *Politique de formation continue*. La reddition de comptes liée au financement du poste de coordonnateur est gérée par Compétence Culture qui obtient de la part des structures associatives un portrait annuel du service de formation continue.

Le volet multirégional de la MFOR a permis de financer 41 projets pour une valeur totale de 500 000\$. Ce volet de financement couvre une partie des frais de déplacement et d'inscription des participants, notamment lorsque ceux-ci sont intéressés par une activité externe à leur région de résidence, ou facilite la tournée d'une activité dans plusieurs régions selon la masse critique. Cependant, les données déclarées au volet multirégional par d'autres promoteurs que les partenaires du Modèle n'ont pas été fournies par Emploi-Québec pour la période 2017-2018. Elles ne figurent donc pas dans le rapport comme dans les années antérieures.

5. L'offre de formation est inexistante ou inadéquate pour répondre à la spécificité des besoins, selon la diversité des carrières et des emplois, d'où la conception du perfectionnement « sur mesure »

Tous les métiers de la culture ne profitent pas d'une formation reconnue, bien au contraire! Le perfectionnement professionnel spécialisé qui est souhaité par les artistes et les travailleurs culturels en carrière est souvent inexistant dans les réseaux des services de formation continue offerts aux entreprises. Les rares bourses de perfectionnement accessibles aux artistes, artisans et créateurs ne suffisent pas. Les principaux atouts des formations « sur mesure » sont leur format adapté aux conditions de vie professionnelle des clientèles (objectifs ciblés, lieux appropriés, durée intensive) et le recours aux savoir-faire et aux standards du monde du travail dans lequel ils évoluent.

Les coordonnateurs échangent informations et expériences, favorisant l'accès à la formation continue pour l'ensemble des clientèles culturelles et évitant les doublons et l'éparpillement des efforts. Cette communauté de pratiques s'est dotée d'un outil collaboratif, le site privé www.lefilon.qc.ca avec l'aide financière ponctuelle de Projet majeur (CPMT) et du MCC. Celui-ci regroupe un catalogue de l'offre de formation existante, une bibliothèque des ressources documentaires pertinentes, de même qu'un blogue de la communauté pour les appels à l'aide et les discussions sur certains enjeux inhérents à leurs tâches.

6. Les experts du secteur sont les formateurs de première importance

Les coordonnateurs à la formation continue confient aux artistes et aux travailleurs culturels d'expérience l'élaboration et la prestation des formations. Étant donné leurs connaissances des particularités du milieu culturel, leur vision d'ensemble et leurs compétences, ceux-ci sont les mieux placés pour favoriser l'atteinte des objectifs d'apprentissage fixés lors de la conception de l'activité. Toutefois, s'ils détiennent une formation et une expertise solides dans leurs spécialités, ils n'ont pas nécessairement reçu de formation en pédagogie. C'est pourquoi Compétence Culture offre depuis quelques années la formation *Concevoir une formation captivante et performante*, financée par Emploi-Québec, Direction régionale de l'Île-de-Montréal (MFOR – volet multirégional), portant sur les cinq éléments de base d'un scénario de formation.

Les autres formateurs choisis sont des consultants constitués en firmes ou les intervenants désignés par les lieux de formation. Parfois, les experts du secteur sont des spécialistes dûment mandatés par des institutions ou, encore, il s'agit de sommités qui viennent au Québec le temps d'un événement d'envergure internationale.

7. La formation par les pairs et les interventions individualisées sont des traditions dans le secteur culturel

Les pairs jouent un rôle très important dans les interventions individualisées comme le parrainage, le tutorat ou le *coaching*.

Le Tableau 1 illustre l'importance des interventions individualisées pour, en moyenne, un tiers des sessions (30 %). Dans certains cas, l'intervention concerne le personnel d'un organisme donné, ce qui explique les participations déclarées. Toutes proportions gardées, le rôle du coordonnateur est indispensable pour mettre en place de telles conditions d'apprentissage, alors que l'impact est généralement limité à une personne à la fois.

CRÉDITS

Validation des données : Maryse Gervais, agente de développement

Compilation, révision et mise en page : Kathleen Goggin, adjointe administrative

Conception de la maquette de couverture : Tatou communication visuelle

ANNEXE

