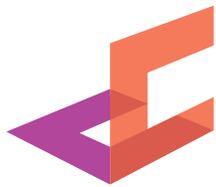


COMPÉTENCE CULTURE

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2022



**COMPÉTENCE
CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

Mars 2019



TABLE DES MATIÈRES

Crédits.....	5
Conseil d'administration de Compétence Culture	6
Liste des principaux acronymes.....	7
Le processus de planification stratégique	8
Compétence Culture, comité sectoriel de la main-d'œuvre en culture	9
À propos de Compétence Culture.....	9
Mission.....	9
Vision.....	9
Valeurs	11
Les clientèles.....	12
Les défis du plan triennal 2019-2022.....	13
Présentation générale.....	15
Description des 5 orientations	17
Orientation 1 - Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur.....	17
Orientation 2 - Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre.....	19
Orientation 3 - Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre	21
Orientation 4 - Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique	23
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.....	24
Le plan d'action triennal 2019-2022	27

ANNEXES

Annexe 1 : Processus de planification stratégique.....	44
Annexe 2 : Participants aux ateliers de la rencontre annuelle des membres (25 septembre 2018).....	45
Annexe 3 : Rôles et ancrage institutionnel des comités sectoriels de main-d'œuvre.....	47
Annexe 4 : Membres de Compétence Culture	48
Annexe 5 : Mesure 40 de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023.....	50
Annexe 6 : Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite	51

COMPÉTENCE CULTURE

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2022

Crédits

Responsabilité, conception et coordination
Pascale Landry, directrice générale de Compétence Culture

Soutien au processus de planification stratégique
Sylvie Gamache, consultante

Soutien à l'analyse du sondage
Marie Faija

Animation des ateliers lors de la rencontre annuelle des membres
Alexia de Bastiani
Chantal Boulanger
Christine Harel
Yves Lévesque

Révision linguistique
Jacinthe Harvey

Mise en page et édition
Denis Landry Contraste

Le comité sectoriel de main-d'œuvre de la culture est financé par la Commission des partenaires du marché du travail.
L'exercice de la planification stratégique a été réalisé grâce à une aide financière spéciale de la Commission des partenaires du marché du travail.

Conseil d'administration de Compétence Culture

Christine Bouchard
Présidente - Arts de la scène

Gilles Charland
Vice-président - Audiovisuel et Enregistrement sonore

Bernard Guérin
Trésorier - Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques

Véronique Clément
Administratrice - Arts de la scène

Jean-François Ouellet
Administrateur - Arts de la scène

Julie-Anne Richard
Administratrice - Arts de la scène

Dominic Trudel
Administrateur - Arts de la scène

Pierre Blanchet
Administrateur - Audiovisuel et Enregistrement sonore

Lyette Bouchard
Administratrice - Audiovisuel et Enregistrement sonore

Louise Chapados
Administratrice - Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques

Stéphane Chagnon
Administrateur - Littérature et Muséologie et patrimoine

Antoine Gauthier
Administrateur - Littérature et Muséologie et patrimoine

Pierre Mino
Administrateur - Territoires

Madeleine Perron
Administratrice - Territoires

Pascale Landry, directrice générale et secrétaire corporative
Carole Soulières, observatrice DDCIS

Liste des principaux acronymes

CAC	Conseil des arts du Canada
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CAPET	Comité aviseur des provinces et territoires (du Conseil des ressources humaines du secteur culturel)
CFC	Conseil de formation continue (Arts et Culture — Île de Montréal)
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRC	Conseil régional de la culture
CRHSC	Conseil des ressources humaines du secteur culturel (conseil sectoriel canadien)
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CM	Culture Montréal
DDCIS	Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle
EQ	Emploi-Québec
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
IMT	Information sur le marché du travail
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec (relevant de l'Institut de la Statistique du Québec)
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
RCMO	Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
SNMO	Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Entrepris en juin 2018, le processus de planification stratégique 2019-2022 a été piloté par la direction générale de Compétence Culture et par un comité de suivi composé de 6 personnes.

Christine Bouchard
Présidente

Gilles Charland
Vice-président

Bernard Guérin
Trésorier

Pierre Blanchet
Administrateur

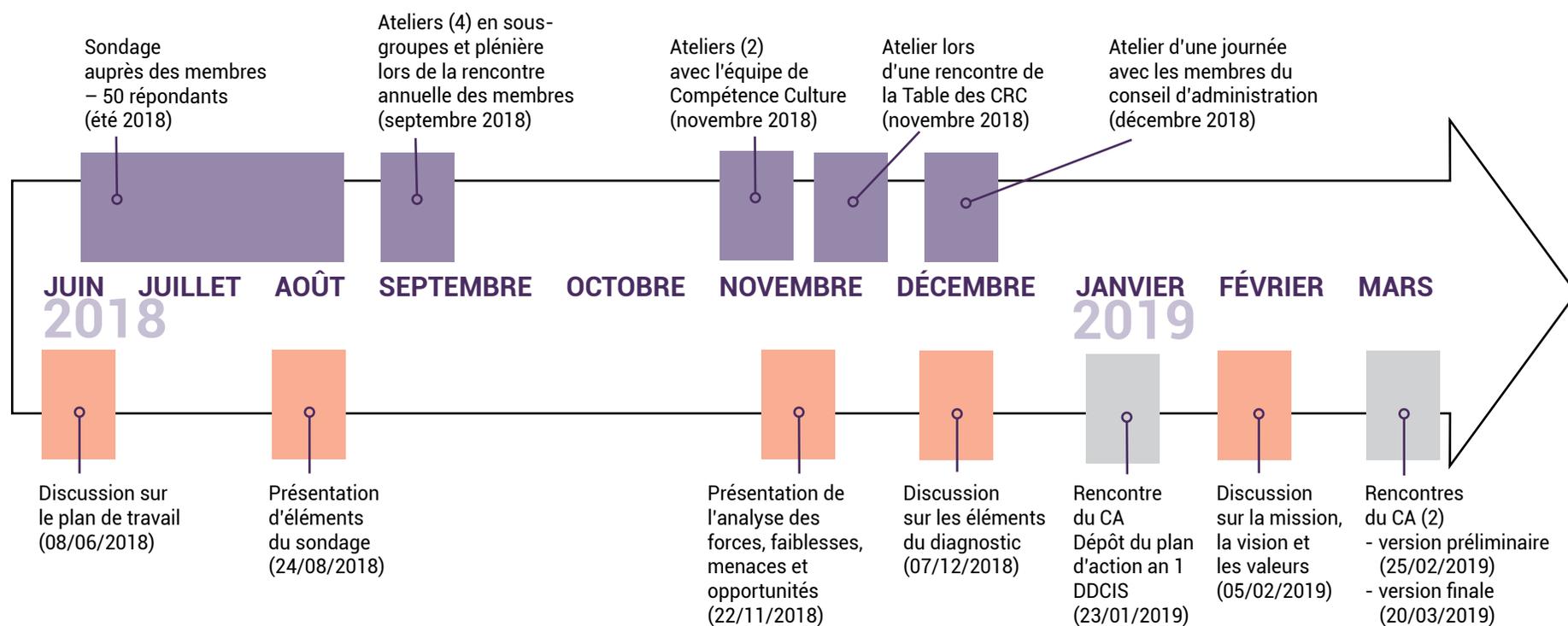
Louise Chapados
Administratrice

Carole Soulières
Observatrice DDCIS

Le processus de planification stratégique¹

Rencontres du comité de suivi de planification stratégique

Rencontres du Conseil d'administration



1. Processus de planification stratégique en annexe 1 et Participants aux ateliers de la rencontre annuelle des membres (25 septembre 2018) en annexe 2.

COMPÉTENCE CULTURE, COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

À propos de Compétence Culture

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 PIB². En concertation avec ses membres et ses différents partenaires, Compétence Culture assure son rôle de CSMO, défini selon la loi³, c'est-à-dire qu'il soutient l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans son secteur d'activités économiques 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 impliqués, 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.

2. 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.

3. *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Chapitre III.2, Articles 44.5 et 44.6. Les comités sectoriels de main-d'œuvre annexe 3.

En bref, Compétence Culture

Assure une représentativité du secteur culturel par :

- Un comité paritaire composé d'une soixantaine de regroupements représentant des organisations ou des personnes : travailleuses, travailleurs et artistes
- Un membership composé d'associations et de regroupements sectoriels et de regroupements régionaux
- Un conseil d'administration composé de 5 collèges électoraux rendant compte de la pluralité des sous-secteurs de la culture : les chaînes de création

Assure la concertation et le développement de partenariats par :

- Un modèle de coordination de la formation continue basé sur la collaboration, la concertation et le partenariat avec des associations et des regroupements sectoriels et régionaux
- La collaboration et la concertation avec d'autres organisations ayant des mandats liés au développement de la main-d'œuvre
- Des comités de gouvernance, de suivi d'études ou de projets majeurs et des comités consultatifs

Contribue à la reconnaissance, au développement et à la pleine utilisation des compétences par :

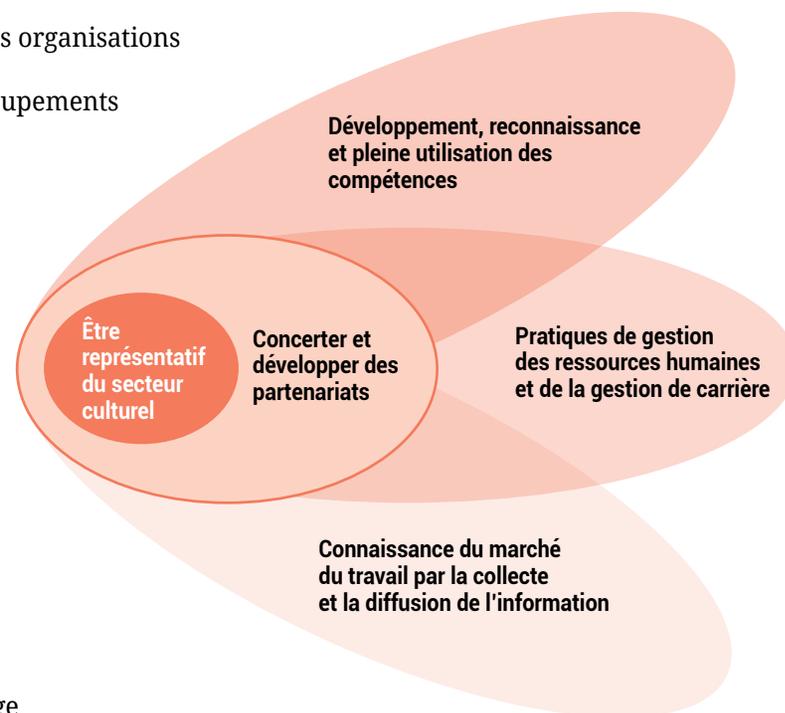
- La documentation de l'offre de formation continue au Québec
- Un rôle de service-conseil, d'accompagnement et d'animation de la communauté de pratique des coordonnatrices et coordonnateurs à la formation continue
- La gestion de la norme professionnelle libraire, les programmes de compagnonnage et de certification des connaissances
- Le développement de formations en ce qui concerne la gestion de la formation continue, la pédagogie ou tout autre sujet favorisant la consolidation de la formation continue dans le secteur culturel
- Le développement de projets structurants favorisant la visibilité ou le développement de la formation continue dans le secteur culturel : vitrine de l'offre de formation, formation en ligne, assouplissement de mesure, etc.
- La participation à des comités de révision, la création ou la révision de programmes de formation initiale en arts
- La gestion de mesures et de programmes et la production d'avis

Contribue à de meilleures pratiques GRH et à la gestion de carrière par :

- La documentation des enjeux RH, le développement ou l'accès à des outils
- L'évaluation des besoins en gestion de carrière : initier ou soutenir des actions favorisant la gestion de carrière

Contribue à la connaissance du marché du travail par :

- La production et la diffusion d'études d'identification de besoins de formation continue et de diagnostic sectoriel
- L'actualisation ou la réalisation d'analyses de profession
- La documentation des métiers et professions en transformation, en émergence ou en pénurie



Valeurs

En raison de la diversité des réalités et des besoins qui caractérise les différents sous-secteurs et les différents territoires, partager les enjeux sectoriels et régionaux et reconnaître les cas singuliers est essentiel.

Compétence Culture partage les valeurs mises de l'avant par la CPMT⁴.
Il prône et véhicule par ses actions et son mode de gestion les valeurs suivantes :

L'excellence et la créativité

- Viser l'excellence dans le développement de ses services et dans ses activités
- Poser un regard critique et démontrer une ouverture aux nouvelles façons de faire
- Encourager et promouvoir l'innovation et le partage des connaissances et expertises
- Rechercher les solutions novatrices en considérant à la fois les moyens disponibles et les intérêts des partenaires concernés
- Développer une vision prospective des enjeux et des besoins de la main-d'œuvre

La concertation et la coopération

- Mettre en place des mécanismes de concertation stimulants, efficaces et répondant aux attentes des membres et de différents partenaires
- Œuvrer conjointement et harmonieusement à l'atteinte d'objectifs communs choisis en concertation
- S'assurer que les intérêts du groupe transcendent les intérêts personnels, sectoriels et régionaux en ce qui a trait à la réalisation des objectifs convenus, grâce à la concertation
- Soutenir ses membres dans le développement de leur expertise et les outiller dans leurs actions

L'intégrité et le respect

- Se conduire d'une manière juste, honnête et éthique, tant sur le plan individuel que corporatif
- Démontrer et encourager l'engagement et le sens du bien commun
- Partager une information juste et pertinente afin d'assurer la transparence
- Instaurer des espaces de dialogues favorisant l'expression de différents points de vue et faire preuve d'ouverture et de tolérance face à la diversité d'opinions
- Reconnaître les compétences respectives de chacun, individuellement et collectivement
- Faire preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion dans l'exercice des fonctions respectives

4. Valeurs de la Commission des partenaires du marché du travail : coopération, intégrité, respect, créativité, engagement.

Les clientèles

Compétence Culture œuvre auprès de 3 types de clientèles :

1. La clientèle pour qui Compétence Culture existe
2. Les membres avec qui Compétence Culture réalise sa mission⁵
3. Les partenaires par qui le comité sectoriel existe et réalise ses activités

1. La clientèle pour qui Compétence Culture existe

La clientèle d'un CSMO est constituée de travailleuses et travailleurs ainsi que d'entreprises d'un secteur. La clientèle de Compétence Culture est donc constituée d'artistes, de travailleuses et travailleurs culturels ainsi que des organisations dans lesquelles ils œuvrent.

2. Les membres avec qui Compétence Culture réalise sa mission⁵

Les associations, les regroupements sectoriels et les regroupements régionaux membres de Compétence Culture sont les collaborateurs et partenaires avec qui Compétence Culture assure son rôle dans le développement des compétences et l'identification des enjeux et besoins de la main-d'œuvre du secteur culturel. Certaines associations sont reconnues en vertu des lois sur le statut de l'artiste et d'autres sont des organismes de regroupement (par sous-secteur ou par région) reconnus par les instances gouvernementales en culture. Ces associations et regroupements rassemblent les personnes et les organisations culturelles qui composent le « monde du travail » selon les domaines de l'activité professionnelle.

5. Membre de Compétence Culture annexe 4.

3. Les partenaires par qui le comité sectoriel existe et réalise ses activités

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MTESS)

Est l'un des partenaires de l'Engagement tripartite soutenant la formation continue en culture.

LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (CPMT)

Est l'un des partenaires de l'Engagement tripartite soutenant la formation continue en culture.

Est responsable de :

- la Politique d'intervention sectorielle
- la Loi sur les compétences (rôle du comité sectoriel en ce qui a trait aux normes professionnelles)
- la révision des politiques publiques, des programmes et mesures en soutien aux personnes en emploi

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (MCC)

Est l'un des partenaires de l'Engagement tripartite soutenant la formation continue en culture.

Soutient également :

- les études régionales d'identification des besoins de formation continue

Directions d'Emploi-Québec (EQ)

Déterminent des politiques et assurent le financement régionalisé de mesures de formation ou autres services dont :

- les politiques et mesures concernant la formation des adultes, incluant l'adéquation formation-emploi
- la mesure de formation en entreprise (MFOR-entreprises, volets régional et multirégional)
- les services d'intégration des clientèles cibles au marché du travail, les personnes en emploi et les personnes en transition de carrière

Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS)

Assure le financement du fonctionnement et des projets spéciaux de Compétence Culture dont :

- les études sectorielles visant l'identification de besoins de formation
- les planifications stratégiques
- les salaires des employés de Compétence Culture

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

Assure le financement de certains programmes destinés aux personnes salariées en emploi dont :

- le programme soutenant la formation ou les études de besoins
- le programme de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO)
- le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)
- les normes professionnelles

Programmes du MCC ou sociétés d'État :

- le fonctionnement des écoles d'art assurant la formation initiale dans certains sous-secteurs (Programme PAFOFA)
- les sociétés d'État que sont le CALQ et la SODEC et qui assurent le financement d'associations et de regroupements ou certains programmes finançant des activités de formation continue pour leurs clientèles : artistes et organisations culturelles
- les lois sur le statut de l'artiste :
 - S-32.01 - Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs
 - S-32.1 - Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma

■ **Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)**

- reçoit les demandes des comités sectoriels pour développer ou réviser les programmes de formation initiale (menant au marché du travail)
- consulte les comités sectoriels en vertu du protocole Emploi-Québec/MEERS⁶ lors de l'élaboration ou de la révision des programmes de formation initiale
- recherche l'adéquation formation-emploi

■ **Autres partenaires potentiels**

- Patrimoine canadien
- Conseil des arts du Canada (CAC)
- Conseil des arts et des lettres (CALQ)
- Villes et municipalités

■ **Autres partenaires publics ou privés**

Agissent comme relais des services ou de l'information, notamment :

- Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux pour le programme de Mentorat culturel
- Carrefours jeunesse-emploi
- Observatoire de la culture et des communications du Québec qui crée et diffuse de l'information stratégique OCCQ)
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) pour des outils et de l'information stratégique
- Autres comités sectoriels pour de l'information stratégique ou des outils

6. En janvier 2016, le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEERS) a pris le nom de ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES).

LES DÉFIS DU PLAN TRIENNAL 2019-2022

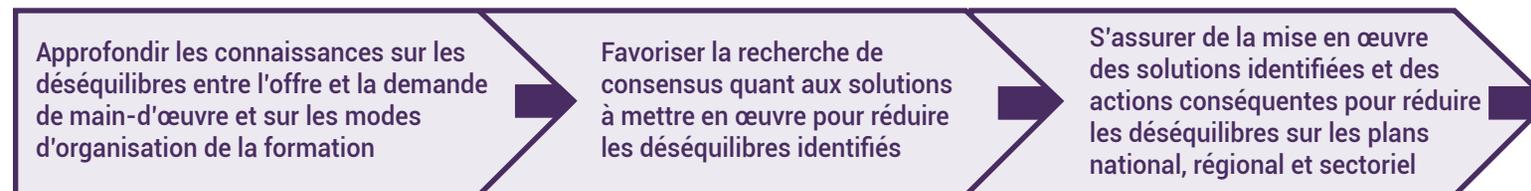
Présentation générale

En conformité avec la politique d'intervention sectorielle et le modèle de reddition de comptes adopté par la Commission des partenaires du marché du travail le 25 mars 2010, il appartient à tous les comités de déterminer les priorités qu'ils entendent réaliser, tout en respectant le cadre de 5 orientations.

- Orientation 1** ■ Assurer la **représentativité** du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'oeuvre dans son secteur.
- Orientation 2** ■ Développer le **partenariat et la concertation** entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'oeuvre.
- Orientation 3** ■ Contribuer au **développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences** de la main-d'oeuvre
- Orientation 4** ■ Contribuer au renforcement et à l'**amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines** dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique
- 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

Tous les CSMO sont également liés aux priorités établies par la Commission des partenaires du marché du travail dans son Plan stratégique 2017-2020.

Le plan d'action en adéquation formation-compétences-emploi visent 3 objectifs stratégiques suivants⁷ :



Pour Compétence Culture, la planification stratégique 2019-2022 a été réalisée dans le contexte de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, laquelle marque avec la Mesure 40⁸ une reconnaissance importante pour Compétence Culture et des enjeux du secteur culturel.

7. Plan stratégique 2017-2020, Commission des partenaires du marché du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, <https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/CPMT-plan-strategique.pdf>, p. 29.

8. Mesure 40 de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* en annexe 5.

Le plan d'action triennal s'inscrit dans le contexte fort positif de la bonification importante des sommes allouées à la formation continue, dans le cadre de l'Engagement tripartite⁹. Il tient également compte du fait que, pour Compétence Culture, les augmentations financières de l'Engagement tripartite ont été moindres qu'escomptées et que l'augmentation consentie aux CSMO (2 %) est inférieure à celle qui avait été demandée par le réseau des CSMO (15 %).

Le plan triennal présenté dans ce document est ambitieux. Il implique pour Compétence Culture des changements organisationnels, culturels et technologiques.

En effet, pour Compétence Culture, 4 défis traversent les 5 orientations de la planification stratégique.

Ces défis touchent :

- La notoriété et les communications
- Le virage numérique
- La diversification et l'augmentation des revenus
- L'efficacité organisationnelle

9. Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite en annexe 6.

Description des 5 orientations

Orientation 1 ■ Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'oeuvre dans son secteur.

Enjeux identifiés

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

Un comité sectoriel de main-d'œuvre est un comité paritaire composé de représentants d'organisations et de représentants de travailleuses et de travailleurs. Il doit être représentatif de ses différents sous-secteurs d'activités et de différentes régions.

Compétence Culture assure cette représentativité par un large membership composé d'une soixantaine d'associations et de regroupements sectoriels et de regroupements régionaux¹⁰.

Des associations ou regroupements sectoriels peuvent représenter des artistes et des organisations. Certaines de ces organisations sont des syndicats ou des associations reconnues en vertu de lois sur le statut de l'artiste (S-32.1 et S-32.01). D'autres sont des regroupements dont la légitimité découle de leur capacité à rassembler des organisations ou des artistes, sans avoir un statut de syndicat ou une reconnaissance par une loi.

Ensemble, ces associations et regroupements assurent la représentation de la diversité du secteur culturel et de sa main-d'œuvre extrêmement variée.

10. Membres de Compétence Culture en annexe 4.

Les associations et regroupements sectoriels peuvent être classés selon 14 chaînes de création¹¹ :

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Arts du cirque | 8. Humour |
| 2. Arts interdisciplinaires | 9. Livre |
| 3. Arts médiatiques | 10. Métiers d'art |
| 4. Arts visuels | 11. Muséologie |
| 5. Audiovisuel | 12. Musique |
| 6. Conte | 13. Théâtre |
| 7. Danse | 14. Savoir-faire artisanaux traditionnels |

Les regroupements régionaux de la culture sont présents partout au Québec. Ils sont composés de représentants d'organisations et d'artistes professionnels. Les 15 regroupements régionaux¹² sont membres de Compétence Culture.

Pour rendre compte de la diversité du secteur culturel, Compétence Culture a opté pour un conseil d'administration composé de 5 collèges électoraux :

- Arts de la scène (5 postes)
- Audiovisuel et Enregistrement sonore (3 postes)
- Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques (2 postes)
- Littérature et Muséologie et patrimoine (2 postes)
- Territoires (2 postes)

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 5 collèges électoraux.

Les instances publiques sont représentées par une personne observatrice de la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle découlant de la Commission des partenaires du marché du travail.

11. Le terme chaîne de création est un terme utilisé dans les travaux du Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada). Des associations ou regroupements ont des activités dans une seule chaîne et d'autres ont des activités dans plusieurs.

12. Membres de Compétence Culture, regroupements régionaux en annexe 4.

Orientation 2 ■ Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre

Enjeux identifiés

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

À la différence des comités sectoriels qui assurent la maîtrise d'œuvre des projets et qui en tirent la visibilité et les revenus conséquents, Compétence Culture, par son modèle particulier de coordination de la formation continue, travaille en collaboration étroite avec les associations et regroupements sectoriels et régionaux afin de réaliser sa mission. Il privilégie le FAIRE AVEC selon les modalités administratives définies par les bailleurs de fonds.

Ainsi, grâce à différents mécanismes de concertation et modes de collaboration avec les associations et regroupements sectoriels et régionaux, Compétence Culture assure un rôle important dans l'identification des besoins de formation continue. Il entretient une relation partenariale avec certains membres sectoriels qui bénéficient d'un poste de coordination de la formation continue. Il soutient et outille les associations et regroupements sectoriels et régionaux engagés dans une offre d'activités de formation continue.

Pleinement conscient et reconnaissant des gains importants rendus possibles par la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, Compétence Culture devra au cours du Plan stratégique 2019-2022 continuer de mettre en place les conditions gagnantes pour le plein déploiement du Modèle de coordination de la formation continue en culture. À ce sujet, le déploiement optimal de la formation continue, dans une perspective sectorielle et territoriale, nécessitera la création d'espaces de réflexion et de concertation. C'est dans cet esprit que Compétence Culture prévoit la création d'un grand chantier de réflexion.

Compétence Culture compte sur l'engagement exemplaire de ses membres et plus particulièrement sur celui des 14 administratrices et administrateurs. Ainsi, année après année, on évalue la contribution de ces personnes à plus de 2000 heures/an¹³.

Tenue chaque année en septembre, la rencontre annuelle des membres accueille plus de 80 personnes. Aux activités régulières de toute assemblée générale s'ajoutent des ateliers thématiques qui visent à la mise en commun de problématiques reliées aux enjeux RH, à l'emploi et à la formation continue du secteur culturel.

13. En 2017-2018, le nombre d'heures de bénévolat a été évalué à 2279 heures.

Les comités et leur mandat :

Comités de gouvernance : liés à des enjeux de gouvernance et composés d'administrateurs et d'administratrices

- Mise en candidature
- Évaluation de rendement de la direction générale
- Mise à jour des politiques
- Évaluation des risques
- Évaluation des demandes d'adhésion de nouveaux membres

Comités opérationnels : suivi de projets d'envergure ou d'études de besoins, comités composés d'administrateurs, de membres ou de personnes choisies pour leur expertise liée aux projets

- Comité de suivi de la plateforme
- Comité de suivi des études sectorielles d'identification de besoins de formation continue

Comités consultatifs : processus d'évaluation ou d'analyse visant à répartir les fonds, comités composés de personnes n'ayant pas de liens directs avec les organisations membres et qui par leur absence de lien direct ne peuvent être en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts dans le processus d'allocation des ressources

- Priorisation des demandes au volet multirégional
- Attribution et évaluation des postes de coordination pour les associations et regroupements sectoriels
- Attribution des fonds pour les études régionales d'identification des besoins de formation continue

Pour Compétence Culture, l'important travail de concertation, de collaboration et de développement de partenariat demande de mettre en place une stratégie de communication mieux définie et plus claire. Le nombre de membres et la diversité de partenaires avec lesquels interagit Compétence Culture exigent de mettre en place des actions adaptées à chacun des segments de clientèle. Augmenter la notoriété de Compétence Culture nécessite de meilleures communications et une plus grande mise en valeur de ses champs d'expertise.

Orientation 3 ■ Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre

Enjeux identifiés

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

En 2018-2019, dans le cadre de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, le Modèle de coordination de la formation continue prenait un nouvel essor. Les partenaires de l'Engagement tripartite (MTESS, CPMT et MCC) annonçaient des sommes substantielles pour le développement des compétences dans le secteur culturel : bonification des sommes allouées aux postes de coordination pour les associations et regroupements sectoriels ainsi que pour les regroupements régionaux, bonification des sommes allouées par les directions régionales d'Emploi-Québec pour le financement de la MFOR et pour le volet multirégional et instauration d'une mesure de financement pour les études régionales d'identification des besoins de formation¹⁴.

Les gains obtenus ne comblent toutefois pas tous les besoins et sont légèrement inférieurs aux montants attendus. Ainsi, en ce qui concerne les postes de coordination des associations et regroupements sectoriels, les sommes ont doublé, mais présentent un manque à gagner de 17 %¹⁵. Les sommes disponibles pour la réalisation d'études d'identification des besoins de formation continue n'ont pas augmenté. Compétence Culture a obtenu 1 des 2 postes demandés, mais aucun financement pour la promotion, la veille et la gestion des connaissances.

Dans le contexte de ces bonifications, Compétence Culture a :

- Soutenu et coordonné un processus de mutualisation de postes de coordination à la formation continue pour les associations et regroupements sectoriels;
- Créé un poste de conseillère en formation, profil technopédagogie;
- Diversifié les sujets de formation à développer pour les coordonnatrices et coordonnateurs et pour les personnes occupant des postes de direction dans les associations et regroupements sectoriels et dans les regroupements régionaux;
- Augmenté le développement de projets de formation visant l'acquisition de meilleures pratiques en pédagogie;
- Mis sur pied une mesure de soutien individualisé pour les associations et regroupements sectoriels et régionaux qui connaissent des enjeux organisationnels dans leur service de développement professionnel;
- Entrepris une étude de faisabilité visant à développer une plateforme promotionnelle regroupant l'ensemble de l'offre de formation au Québec (vitrine de l'offre de formation, plateforme phase 1) et d'autres modules à l'usage des coordonnatrices et coordonnateurs.

14. Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite annexe 6.

15. Idem.

Ces actions seront à poursuivre et à bonifier afin de positionner Compétence Culture comme une référence incontournable et d'assurer le développement du Modèle de coordination de la formation continue en culture.

En ce qui concerne son engagement dans la norme libraire et les programmes qui y sont associés, Compétence Culture vise à jouer un rôle plus proactif.

Il s'engage également dans un rôle accru en formation continue avec le développement de formations transversales, en présentiel ou de manière virtuelle. Tout en reconnaissant que tous les contenus de formation ne s'y prêtent pas nécessairement, les formations en ligne sont une tendance lourde et une piste d'avenir. Compétence Culture s'engage dans cette voie d'avenir en créant un poste de conseillère en formation avec un profil en technopédagogie, en visant le développement et le soutien de formations virtuelles et en entreprenant des démarches afin de mettre en place une plateforme regroupant l'ensemble de l'offre de formation en ligne du secteur culturel (plateforme, phases 1, 2 et 3¹⁶).

Tout en affirmant son leadership à titre de CSMO, Compétence Culture vise à développer des services et des outils mieux adaptés aux besoins des associations et regroupements sectoriels et régionaux et à être plus présent sur les différents territoires.

Compétence Culture vise également à consolider ses activités favorisant la concertation avec d'autres organisations, de manière à développer de nouvelles collaborations et à favoriser l'arrimage des actions.

Compétence Culture, à titre de comité sectoriel de main-d'œuvre, assure également en collaboration avec les associations et regroupements sectoriels un rôle dans les dossiers liés à la formation initiale. Il est en effet invité à participer à des comités de révision ou d'adaptation de programmes du MÉES.

La bonification de l'Engagement tripartite et l'augmentation des fonds alloués à la formation continue ont eu un impact direct sur Compétence Culture. L'augmentation de 2 % consentie aux CSMO en 2019-2020 n'est pas suffisante pour supporter la croissance du CSMO. L'augmentation des activités de Compétence Culture, dont une part est liée directement à la bonification, fait en sorte que le CSMO devra augmenter son efficience et développer d'autres sources de revenus.

16. En 2018-2019, Compétence Culture a obtenu un financement dans le cadre de la Politique culturelle numérique du Québec (PCNQ) afin de réaliser une étude de faisabilité pour une plateforme de type « vitrine de l'offre de formation ». Au moment de la planification stratégique, l'étude était en cours. Les travaux réalisés par Espaces autonomes nous incitent à envisager le développement en 3 phases d'une plateforme comportant plusieurs fonctionnalités.

Orientation 4 ■ Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique

Enjeux identifiés

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

La mission de Compétence Culture vise toutes les étapes du cycle de la carrière. Le CSMO offre son aide pour réduire ou éliminer les contraintes d'accès aux ressources et aux services publics d'Emploi-Québec pour la population active du secteur culturel en intégration (relève), en carrière ou en transition. En réponse aux défis particuliers du secteur culturel, caractérisé par la prépondérance des travailleurs indépendants, Compétence Culture favorise l'accès à la gestion de carrière artistique (GCA) tout au long de la vie professionnelle. La fin du programme de gestion de carrière offert par Espaces autonomes soulève toutefois certaines questions. Les nouvelles offres de formation qui se sont développées sont-elles pleinement adaptées aux besoins? Compétence Culture doit comprendre l'impact de la fin des activités d'Espaces autonomes et s'assurer qu'il existe une offre répondant pleinement aux besoins actuels.

Les organisations culturelles rencontrent des défis particuliers en matière de gestion des ressources humaines. Ces défis découlent notamment du fait que :

- Le secteur culturel compte un nombre important d'organisations de petite taille et celles-ci ne bénéficient pas souvent de service de RH;
- Des salaires souvent peu élevés font en sorte que des leviers autres que financiers deviennent nécessaires pour attirer ou maintenir en poste le personnel;
- Le nombre d'OBNL est élevé, ce qui requiert certains modes de gouvernance démocratique et la nécessité de travailler en concertation;
- Des difficultés d'attraction et de rétention du personnel dans des fonctions de gestion nécessitent de trouver des solutions innovantes en dotation RH;
- De nouveaux contextes ou rapports au travail doivent être considérés : la cohabitation intergénérationnelle et interculturelle, de nouvelles attentes par rapport au travail, le télétravail, etc.;
- Divers enjeux liés au transfert de direction et à la rotation du personnel dans les OBNL du secteur culturel doivent être examinés, dont le transfert des connaissances et la transmission du patrimoine matériel ou immatériel.

Compétence Culture développe certains contenus de formation ainsi que des activités de sensibilisation et de valorisation de réalisations d'associations et regroupements sectoriels ou régionaux. Le CSMO encourage également les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et de gouvernance en faisant connaître les outils existants. Compétence Culture valorise notamment le mentorat en gestion culturelle et souhaite outiller le milieu culturel pour faciliter des défis liés aux nouvelles pratiques RH adaptées au contexte de rareté de main-d'œuvre (rareté liée au nombre restreint de personnes pour un poste ou au manque de compétences pour occuper un poste).

14. Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite annexe 6.

15. Idem.

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

Enjeux identifiés

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

Compétence Culture, à titre de comité sectoriel, a le mandat d'identifier les besoins et les enjeux de la main-d'œuvre du secteur culturel. Il réalise ce mandat en collaboration avec les associations et les regroupements sectoriels et les regroupements régionaux.

Depuis 2017-2018, Compétence Culture produit des études d'identification des besoins de formation continue par chaîne de création. En 2018-2019, le comité sectoriel a décidé d'inclure dans les études des informations statistiques sur la main-d'œuvre et sur les métiers en situation de transformation, d'émergence ou de rareté. Cette décision découle des enjeux priorités par les instances gouvernementales. Bien que le concept de rareté de main-d'œuvre ne s'applique pas à tous les métiers de la culture, il pourrait en toucher certains, dont ceux liés à la gestion. De plus, les transformations technologiques pourraient avoir des impacts directs sur les compétences nécessaires pour réaliser certains métiers et pourraient entraîner des écarts entre les compétences acquises et les compétences à acquérir. Les transformations technologiques pourraient également entraîner la création de nouveaux métiers ou de nouvelles manières d'exercer un métier.

Grâce à une nouvelle mesure du MCC, instaurée en 2018-2019, Compétence Culture soutient les regroupements régionaux dans la réalisation d'études régionales d'identification de besoins de formation. Annoncé pour la durée de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, ce programme devrait continuer de se raffiner dans les prochaines années. Compétence Culture doit maintenir à jour une banque de consultants et, dans certains cas, doit outiller les regroupements régionaux dans le processus de réalisation d'une étude de besoins.

En ce qui concerne les analyses de professions, Compétence Culture tient à demeurer un producteur de contenu. Il devra toutefois s'assurer de mettre en place des mécanismes de priorisation et développer des partenariats.

Compétence Culture favorise la constitution d'un patrimoine en matière de formation continue et en diffusion des connaissances. Un rôle accru en production de guides, de recherches et en diffusion des savoirs et pratiques en GRH constitue une autre source d'enrichissement des connaissances du marché du travail et de ses enjeux.

Tout en s'engageant dans un rôle plus actif, Compétence Culture bonifie son rôle de relais d'informations produites par d'autres organisations. Il entend également maintenir sa collaboration à des travaux initiés par d'autres organisations. Ainsi, Compétence Culture a été solidaire de l'Axe 3 de la Stratégie québécoise des ressources humaines en culture depuis 2001, selon laquelle les enquêtes et les recherches statistiques sont confiées à l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). Il continue de demeurer à l'affût du financement pour collaborer aux enquêtes sur les professions artistiques initiées par l'OCCQ et pour les référentiels de compétences lorsque les métiers ne mènent pas à une norme professionnelle.

La tradition de collaboration entre notre comité sectoriel et le conseil sectoriel canadien (CRHSC) est en vigueur depuis la fondation du comité sectoriel. En tant que membre du Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), Compétence Culture relaie à ses membres l'information stratégique et les outils en provenance du CRHSC.

Afin de réaliser une meilleure dissémination des savoirs et faciliter l'accès aux travaux qu'il produit ou relaie, Compétence Culture devra trouver une façon de regrouper, archiver et organiser les informations. Le site web actuel a atteint ses limites et une autre solution devra être envisagée. Une nouvelle plateforme ou une refonte importante du site web est nécessaire.



LE PLAN D'ACTION TRIENNAL 2019-2022

Orientation 1¹⁷ → Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
1.1 Assurer un rôle fédérateur en regroupant les associations et regroupements actifs dans le développement des ressources humaines du secteur culturel	1.1.1. Assurer la représentativité du secteur culturel, par des collèges électoraux représentatifs de la pluralité des chaînes et des territoires	Revoir la répartition des collèges électoraux afin de s'assurer de l'expertise des différentes chaînes au Québec	CA, comité Validation des politiques de gouvernance	Décision du CA et proposition lors de l'AGA	✓		
		S'assurer que tous les postes au CA soient pourvus	CA, comité Mise en candidature	Selon la composition du CA dans les règlements	✓	✓	✓
	1.1.2 Augmenter et diversifier le membership de manière à tenir compte de l'ensemble des professions et métiers du secteur culturel ainsi que des changements socioculturels	Préciser les conditions d'adhésion des membres et apporter les corrections nécessaires aux règlements et politiques	CA, comité Validation des politiques de gouvernance	Modification des règlements et dépôt à l'AGA	✓		
		Identifier et solliciter les organisations pouvant devenir membres, incluant les associations et regroupements de la diversité culturelle et linguistique	MCC Elan, DAM	5 nouveaux membres et maintien du nombre de membres	✓	✓	✓
1.2 Faciliter la participation à la vie associative	1.2.1 Améliorer les communications auprès des membres et promouvoir l'accès aux instances (CA, comités)	Inclure dans le plan de communication les actions liées à la vie associative (ex. : campagne d'adhésion, candidature CA)	Compétence Culture	Campagne de sollicitation	✓	✓	✓
		Clarifier les messages et mettre l'accent sur les avantages d'être membre de Compétence Culture	Compétence Culture	Compréhension de la mission et des actions : 80 %		✓	
	1.2.2 Maintenir un taux élevé de participation aux activités associées à la vie associative et assurer la présence des membres sectoriels et régionaux lors de la rencontre annuelle des membres	Maintenir le soutien financier des frais de déplacement et d'hébergement	MCC, CALQ Compétence Culture	Remboursement 100% des frais	✓	✓	✓
		Diversifier les sources de financement des activités associées à la vie associative	MFOR, FDRCMO Commandites Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Autres sources : 50 % des frais de déplacements et hébergement	✓	✓	✓
	1.2.3 Assurer une présence de Compétence Culture au Québec	Mettre en place une formule favorisant la tenue de la rencontre annuelle des membres, à Montréal et dans d'autres régions, et en assurer le financement	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	1 an/3 hors Montréal		✓	
		Sur demande, accompagner les regroupements régionaux dans leur représentation auprès des directions régionales d'Emploi-Québec	Directions régionales d'EQ Regroupements régionaux	Documentation des attentes Accompagnement lors de rencontres	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓

17. Les énoncés d'orientations correspondent à ceux utilisés dans les plans d'action annuels déposés à la DDCIS (2017-2018 et 2018-2019). Ils sont légèrement différents de ceux de la résolution du CA (RE-502) visant une demande de modifications des objets de la corporation (lettres patentes) (2012-08).

Orientation 1 (suite) →

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

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
1.2 Faciliter la participation à la vie associative (suite)	1.2.4 Mettre en place des processus favorisant le recours aux meilleures pratiques de gouvernance	Améliorer les mécanismes d'accueil des nouveaux membres du CA	CA, comité Mise en candidature	Activité d'intégration	✓	✓	✓
		Réaliser annuellement une activité de formation pour les membres du CA	CA Compétence Culture	1 formation/an		✓	✓
		Mettre en place un processus d'autoévaluation des membres du CA	CA Compétence Culture	Processus simple d'autoévaluation	✓	✓	✓
		Instaurer un processus d'identification et de développement des talents afin d'assurer une relève aux postes de dirigeants du CA	CA, comité Mise en candidature	Suivi annuel et d'évaluation des intentions de poursuite du mandat	✓	✓	✓
		Assurer le virage numérique dans les pratiques liées à la vie associative	MCC, PCNQ	Processus automatisé d'adhésion Rencontres virtuelles	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
1.3 Renforcer les liens avec les partenaires – gouvernementaux et autres – notamment à travers les instances liées à la vie associative	1.3.1 Augmenter la présence de certains partenaires gouvernementaux et d'autres partenaires dans les instances pertinentes	Évaluer la pertinence d'inviter au CA, à titre d'observateur, une personne représentant le MCC	CA, comité Validation des politiques de gouvernance	Décision du CA et proposition lors de l'AGA	✓		
		Lorsque pertinent, inviter au CA ou à des comités de travail des partenaires gouvernementaux ou des partenaires d'autres instances	MCC, MTESS, CPMT, EQ	1 invitation/an	✓	✓	✓
		Inviter les partenaires gouvernementaux et autres instances à la rencontre annuelle des membres	MCC, MTESS, CPMT, EQ CRHSC	15 personnes	✓	✓	✓
		Développer des formules dynamiques et diversifiées pour la rencontre annuelle des membres	Compétence Culture	Sondage suite aux rencontres annuelles, satisfaction : 80 %	✓	✓	✓

Orientation 2 → Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
2.1 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	2.1.1 Développer une vision commune des rôles de Compétence Culture et de ceux des associations et regroupements sectoriels et des regroupements régionaux engagés dans la formation continue	Mettre en place des espaces de réflexion et d'échanges quant aux rôles des différentes organisations engagées en formation continue	CA Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Activités lors de l'AGA Conception et mise en place d'un grand chantier de réflexion	√	√	√
		Améliorer et augmenter les communications auprès des associations et regroupements sectoriels et régionaux	Compétence Culture, spécialiste en communication	Adoption et application d'un plan de communication, incluant les réseaux sociaux	√	√	√
	2.1.2 Favoriser le consensus quant aux solutions à mettre en œuvre pour assurer le plein déploiement du Modèle de coordination de la formation continue dans le secteur culturel	Développer des activités d'échanges avec les associations et regroupements sectoriels et régionaux sur des thématiques spécifiques	CA Associations et regroupements sectoriels et régionaux	5 activités thématiques (présence virtuelle)	√	√	√
		Piloter le processus de mutualisation des postes de coordination (sectoriels) et en assurer le suivi	MTESS-CPMT-MCC Associations et regroupements sectoriels	Modification des rapports de reddition de comptes Évaluation des rapports de reddition de comptes	√	√	√
			Dépôt de projets pour financer les accompagnements	√	√	√	
	Renforcer les liens avec les regroupements régionaux et les appuyer dans le développement de leurs actions en matière de formation continue	Regroupements régionaux Table des CRC	Présence lors de rencontres de la Table des CRC : 1/an	√	√	√	
	2.1.3 Mobiliser les associations et regroupements sectoriels et les regroupements régionaux autour de projets de concertation, de collaboration ou de partenariat	Identifier et réaliser des projets pilotes structurants pour le secteur culturel et s'inscrivant dans les priorités de la CPMT	CPMT Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Dépôt d'un projet et réalisation	√	√	√
2.2 Augmenter la notoriété de Compétence Culture et valoriser ses champs d'expertise	2.2.1 Réaffirmer les rôles de Compétence Culture et la portée nationale de ses actions et renforcer les relations avec les associations et regroupements sectoriels et les regroupements régionaux	Bâtir un plan de communication adapté aux pratiques actuelles et répondant aux défis de Compétence Culture et du Modèle de coordination de la formation continue en culture	Compétence Culture, spécialiste en communication	Adoption et application d'un plan de communication, incluant des actions de mise en valeur et de concertation	√	√	√
		Valoriser les actions de Compétence Culture et des associations et regroupements sectoriels et régionaux	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Activité de valorisation lors de l'AGA	√	√	√

Orientation 2 (suite) → Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
2.2 Augmenter la notoriété de Compétence Culture et valoriser ses champs d'expertise (suite)	2.2.2 Avoir un rôle proactif dans la mise sur pied de relations partenariales avec des groupes engagés dans la formation continue (Tables de concertation, mutuelle, etc.)	Participer à la recherche de solutions durables permettant une plus grande efficacité dans l'offre de formation continue	Table de concertation CFC-CC-CM Table des CRC Mutuelle de formation L'inis	Table de concertation : 3 rencontres/an Présence lors d'une rencontre de la Table des CRC	√	√	√
		Évaluer les actions permettant de renforcer les liens avec les regroupements régionaux, dont la pertinence de mettre sur pied un comité interrégional	Table des CRC, regroupements régionaux	Établissement de recommandations	√		
		Créer des liens avec les agents de développement numérique du Réseau ADN	MCC Associations et regroupements sectoriels et régionaux (Réseau ADN)	Identification de possibilités de collaboration et réalisation de projet	√	√	√
	2.2.3 Étendre le réseau de partenaires de Compétence Culture permettant de bonifier les ressources disponibles et de diversifier ses actions	Être proactif dans le développement de projets de collaboration avec d'autres CSMO	CSMO-ÉSAC ou autres CSMO	Identification et réalisation d'un projet en collaboration avec un autre CSMO	√	√	√
		Maintenir et développer des liens avec d'autres organisations engagées dans le développement de la main-d'œuvre	CRHSC Centres locaux d'emploi ou de développement de la main-d'œuvre Établissements d'enseignement Comité RH	Établir les priorités de partenariats et un plan d'action annuel	√	√	√
	2.2.4 Augmenter la notoriété de Compétence Culture auprès des partenaires gouvernementaux et autres instances et faire en sorte que son expertise soit davantage mise à contribution	Inclure dans le plan de communication la stratégie de représentation et de relations publiques	MTESS-CPMT-MCC Compétence Culture, spécialiste en communication	Conception et réalisation d'un plan de communications et de relations publiques	√	√	√
		Faire des démarches afin d'obtenir une représentation du secteur culturel à la Table des partenaires du marché du travail	MCC, CPMT Coalition La culture, le cœur du Québec	Établissement d'un plan d'action et sensibilisation auprès des instances gouvernementales	√		
		Agir à titre de répondant auprès du milieu de l'éducation au regard de leurs programmes de formation qui concernent les professions et métiers du secteur culturel	MCC, MELS, MÉES Associations et regroupements sectoriels	Au besoin	√	√	√

Orientation 2 (suite) → Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
<p>2.3 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</p>	<p>2.3.1 Profiter pleinement de l'expertise des membres du CA, des associations et regroupements sectoriels et des regroupements régionaux par leur engagement dans des comités</p>	<p>Définir les comités et leurs rôles et nommer des délégués</p> <p>COMITÉS DU CA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en candidature - Évaluation de rendement de la direction générale - Mise à jour des politiques - Évaluation des risques - Évaluation des demandes d'adhésion de nouveaux membres <p>AUTRES COMITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de suivi de la plateforme - Comités de suivi des études sectorielles de besoins de formation continue (Danse, Musique, Théâtre, Humour) - Comité consultatif : études régionales de besoins de formation continue - Comité de réflexion sur la chaîne Livre 	<p>CA</p> <p>Regroupements sectoriels et regroupements régionaux</p> <p>Experts de différents secteurs</p>	<p>Nombre de rencontres variables selon les comités (nombre déterminé dans les plans d'action annuels)</p>	√	√	√

Orientation 3 → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
3.1 Positionner Compétence Culture comme une référence en formation continue en culture	3.1.1 Renforcer le rôle de Compétence Culture à titre de pôle d'expertise en matière de formation continue et de pratiques innovantes, dont le numérique	Mettre en place une plateforme pleinement adaptée aux besoins et aux pratiques actuelles, notamment en ce qui concerne la formation virtuelle et l'accès à la documentation	MCC, CPMT (Fonds centralisés des projets majeurs ou projets pilotes)	Conception et réalisation de la plateforme, phase 2 et phase 3	√	√	√
		Réaliser des études comparatives et documenter les meilleures pratiques en formation continue	DDCIS	Réalisation et diffusion d'une étude		√	
		Augmenter les activités de veille en continu et assurer la diffusion de l'information et son archivage	DDCIS	Diffusion par le site web ou la plateforme	√	√	
		Réaliser des outils facilitant l'appropriation des pratiques innovantes	DDCIS	Réalisation et diffusion d'un guide ou outil/an	√	√	√
		Offrir aux associations et regroupements sectoriels et régionaux l'expertise-conseil d'un spécialiste de la formation	MTESS-CPMT-MCC	Établissement d'une offre de services et des barèmes et les appliquer	√	√	√
	3.1.2 Augmenter la capacité de Compétence Culture de documenter l'ensemble de l'offre de formation continue en culture	Documenter et analyser l'évolution de l'ensemble des actions en formation continue en culture réalisées par les associations et regroupements sectoriels et régionaux, nonobstant la source de financement	EQ Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Informations dans le rapport annuel	√	√	√
3.2 Voir au déploiement de la formation continue au Québec, dans une perspective sectorielle et territoriale	3.2.1 Mettre en œuvre des stratégies et actions visant le plein déploiement de postes de coordination de la formation continue pour le secteur culturel	Maintenir les représentations auprès des partenaires gouvernementaux et autres instances de l'Engagement tripartite	MTESS-CPMT-MCC	2 rencontres de suivi/an	√	√	√
		Assurer la répartition des postes de coordination de la formation continue des associations et regroupements sectoriels de manière à couvrir les besoins des clientèles des chaînes	MTESS-CPMT-MCC	Développement d'outils d'évaluation Comité consultatif	√	√	√
		Procéder à l'évaluation des rapports annuels, assurer le suivi des ententes de mutualisation et assurer le suivi auprès des partenaires gouvernementaux et autres instances	DDCIS	Production de rapport annuel par Compétence Culture	√	√	√
		Préparer et mettre en œuvre un plan d'action pour la fin de la période visée par la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre	CA Compétence Culture	Conception d'un plan d'action et représentation		√	√

Orientation 3 (suite) → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'oeuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22	
3.2 Voir au déploiement de la formation continue au Québec, dans une perspective sectorielle et territoriale (suite)	3.2.2 Outiller les associations et regroupements sectoriels et régionaux engagés dans la formation continue dans la mise sur pied ou la consolidation de services de développement professionnel	Identifier les outils qui sont à actualiser ou à développer et établir un ordre de priorité	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Plan d'action et de priorités Mise à jour d'une liste de formateurs et formatrices	√	√	√	
		Assurer une veille quant aux outils existants, en faciliter l'accès et assurer la diffusion de l'information	CSMO CRHCS CJE Machinerie, Parcours C3	Diffusion mensuelle des informations par le site web, plateforme ou tout autre outil pertinent	√	√	√	
	3.2.3 Maintenir et développer les compétences des personnes occupant les postes de coordination de la formation continue	Développer des actions permettant aux associations et regroupements sectoriels et régionaux de prendre ou poursuivre le virage numérique en formation continue (formation, documentation, conférences, etc.)	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	1 formation/an	√	√	√	
		Assurer une offre de formation sur mesure, sur la gestion du cycle de formation, la pédagogie ou tout autre sujet connexe	EQ	2 formations/année	√	√	√	
		Consolider les mesures d'accompagnement individualisé	EQ	20 000 \$/an	√	√	√	
		Évaluer la possibilité de développer un microprogramme adapté aux particularités de la gestion de la formation continue dans le secteur culturel et destiné aux coordonnatrices et coordonnateurs	Universités	Réalisation d'un sondage afin d'évaluer l'intérêt Répertoire des programmes et évaluation des formules et partenariats possibles			√	√
		Animer la communauté de pratique en s'appuyant davantage sur le numérique	Compétence Culture	Rencontres en présence : 1/an Rencontres virtuelles : 5/an	√		√	√

Orientation 3 (suite) → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'oeuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
3.2 Voir au déploiement de la formation continue au Québec, dans une perspective sectorielle et territoriale (suite)	3.2.4 Encourager et soutenir le développement d'arrimages entre l'offre de formation sectorielle et l'offre de formation régionale	Documenter et améliorer le processus de gestion de l'offre de formation des partenaires sectoriels et des partenaires régionaux	Table des CRC Table de concertation CFC-CC-CM	Document synthèse du processus de gestion de l'offre de formation	✓	✓	✓
		Mettre en place des actions qui favoriseront une meilleure connaissance des enjeux, des offres de formation et un meilleur arrimage entre les associations et regroupements sectoriels et les regroupements régionaux	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Valorisation de 3 projets, an 1 Valorisation de 4 projets, an 2 Valorisation de 5 projets, an 3	✓	✓	✓
	3.2.5 Développer à Compétence Culture une offre de formation continue pour des formations transversales pour certaines fonctions ou certains métiers	Préciser les sujets de formations transversales et modalités (développement de plans de cours, de formations clé en main, formation en ligne, etc.)	Universités	Plan d'action en matière de formation transversale	✓		
		Obtenir le financement pour les formations conçues par Compétence Culture	EQ FDRCMO	50 000 \$ MFOR/an 35 000 \$ FDRCMO/an	✓	✓	✓
		Diffusion de contenus de formation en ligne (développement d'une plateforme, phase 2 ou solution alternative)	MCC, CPMT (Fonds centralisés des projets majeurs ou projets pilotes)	Réalisation de la phase 2 de la plateforme ou solution alternative		✓	✓
	3.2.6 Identifier des solutions adaptées aux chaînes ayant des réalités particulières en matière de formation continue	Maintenir et accroître les liens avec la mutuelle de formation L'inis	Mutuelle de formation L'inis	1 rencontre/an Suivi assuré par un membre délégué	✓	✓	✓
		Identifier une solution adaptée aux réalités et modes de financement de la chaîne Livre	SODEC, Patrimoine canadien Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Mise en place d'un comité de réflexion et rencontre	✓	✓	
	3.2.7. Permettre aux différentes clientèles d'avoir facilement accès à toutes les informations concernant l'offre de formation continue	Rassembler toute l'offre de formation continue disponible sur une plateforme web de type « Vitrine de l'offre de formation » et en assurer la promotion	MCC, CPMT (Fonds centralisés des projets majeurs, projets pilotes)	Réalisation d'une plateforme, phase 1	✓	✓	✓
			Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Notifications	✓	✓	✓
				Ressource humaine dédiée à la promotion	✓	✓	✓

Orientation 3 (suite) → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'oeuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
3.3 Répondre aux enjeux des métiers et professions ne bénéficiant pas de programme de formation initiale	3.3.1 Assurer un rôle proactif en matière d'identification des besoins et de gestion de normes professionnelles	Assurer la promotion et l'actualisation des normes actives (norme libraire)	FDRCMO Directions régionales d'EQ ALQ	Diffusion du Guide technique et pratique : 12 libraires/an		✓	✓
		Assurer une veille afin d'identifier les métiers et professions de la culture qui pourraient bénéficier d'une norme professionnelle	Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Collecte d'information en continu Collecte d'information en continu lors du Diagnostic triennal	✓	✓	✓ ✓
		Fournir de l'information quant aux conditions d'instauration d'une norme professionnelle	Compétence Culture	Production d'un aide-mémoire	✓	✓	✓
	3.3.2 Contribuer au développement de programmes reconnus par les établissements d'enseignement	Identifier et prioriser les métiers ou professions pour lesquels les programmes courts pourraient constituer une solution	Associations et regroupements sectoriels	Évaluation d'un projet/an	✓	✓	✓
		En collaboration avec les associations et regroupements sectoriels et régionaux, faire les démarches et représentations nécessaires	Associations et regroupements sectoriels	Établissement d'un plan de travail et d'un échéancier Représentation	✓	✓ ✓	✓ ✓
	3.4 Exercer un rôle accru en ce qui concerne les enjeux liés à la formation initiale	3.4.1 Augmenter les actions de Compétence Culture quant aux enjeux de formations initiales	Participer aux comités assurant la révision, la création ou la mise à jour de programmes de formation initiale en arts, avec les associations et regroupements sectoriels concernés	MEES, MCC ADESAM Associations et regroupements sectoriels	Au besoin, sur invitation	✓	✓
Assurer la diffusion d'information			MÉES, MCC Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Diffusion des informations par les outils identifiés dans le plan de communication	✓	✓	✓
Tenir à jour le répertoire de formations initiales et évaluer les possibilités d'en faire une cartographie interactive			MÉES, MCC Septembre éditeur	Révision du répertoire Rencontres MCC et MÉES	✓	✓	
3.5 Assurer l'accès à des mesures et programmes favorisant le développement des compétences adaptées au secteur culturel au Québec	3.5.1 Rendre accessibles des mesures pleinement adaptées au secteur culturel	Identifier les mesures et les programmes nécessitant des assouplissements et développer un argumentaire approprié	EQ Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Répertoire des mesures et programmes	✓	✓	✓
		Sensibiliser les partenaires gouvernementaux et autres aux réalités des regroupements régionaux et favoriser l'établissement d'un portfolio d'activités admissibles et d'un mode de financement de base modulable	Directions régionales d'EQ Regroupements régionaux	Compilation des conditions accordées par les directions d'EQ Recommandations	✓	✓ ✓	✓

Orientation 3 (suite) → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'oeuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
3.5 Assurer l'accès à des mesures et programmes favorisant le développement des compétences adaptées au secteur culturel au Québec (suite)	3.5.2 Assurer la gestion de certaines mesures	Développer des partenariats en vue de permettre l'accès à des formations ou accompagnements ou de toutes activités ou clientèles non soutenues par la MFOR, dont les membres de CA	CALQ EQ	Formation pour les membres de CA Accompagnement en GRH	√	√	√
	3.5.3 En collaboration avec les partenaires gouvernementaux et autres instances, assurer la coordination de certains programmes et mesures	Assurer la gestion de mesures et le suivi auprès des demandeurs et des partenaires gouvernementaux et autres instances (études régionales de besoins, MFOR, volet multirégional)	MCC EQ Montréal	Études régionales : 3 projets/an :100 000 \$/an MFOR multirégional : 1 appel de projets/an : 1 M\$/an	√	√	√
		Voir au redéploiement du volet multirégional	MTESS-CPMT-MCC	Augmentation de l'enveloppe : 1 M\$	√	√	√
		Sensibiliser les partenaires gouvernementaux et autres instances quant aux pratiques en matière de critères d'admissibilité, de reddition de comptes, etc	MTESS-CPMT-MCC	Activité d'information pour les agents : 1/an	√	√	√
		Promouvoir et assurer la gestion et la promotion des programmes associés à une norme (PAMT et RCMO)	FDRCMO	RCMO : 6 certifications/an	√	√	√
			ALQ	PAMT : 20 PAMT/an	√	√	√
		Produire des avis ou recommandations pour les partenaires gouvernementaux et autres instances (FDRCMO et autres)	FDRCMO	FDRCMO : 2 appels de projets/an	√	√	√
MTESS-CPMT-MCC	Engagement tripartite : 2 rencontres/an		√	√	√		

Orientation 3 (suite) → Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'oeuvre

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
3.6 Consolider Compétence Culture, augmenter sa notoriété et son efficacité organisationnelle	3.6.1 Réaliser des actions visant à augmenter le rayonnement et à mieux faire connaître Compétence Culture et ses activités	Réaliser un diagnostic des communications et pistes d'intervention	DDCIS Consultants ou universités	Recommandations	√		
		Concevoir un plan de communication complet, couvrant toutes les sphères d'activités de Compétence Culture et leurs applications	Compétence Culture	Conception d'un plan de communication	√		
		Évaluer les avenues permettant la mise en place d'un poste en communication avec profil de gestion des communautés et créer le poste	MCC, CPMT, CALQ	Identification des sources de financement Embauche d'une ressource en communication	√ √		√
	3.6.2 Améliorer l'efficacité organisationnelle	Évaluer les possibilités de réorganisation des postes de Compétence Culture	DDCIS	Analyse des postes et recommandations	√		
		Identifier les sources de financement permettant de recourir à du personnel de soutien pour la réalisation de tâches cléricales afin de dégager le personnel spécialisé	Programmes d'emploi, stages ou autres sources de financement	Création d'un poste de soutien cléricale	√	√	√

Orientation 4 → **Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique**

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
4.1 Favoriser l'implantation de meilleures pratiques RH dans le secteur culturel	4.1.1 Soutenir les organisations du secteur culturel quant à certains défis RH	Identifier et documenter des enjeux RH prioritaires (ex. : santé mentale, conciliation travail-famille, harcèlement, point de vue organisationnel, succession)	Universités CRHA Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Réalisation d'un sondage Réalisation de recherche : 1/3 ans	√		
		Organiser des activités thématiques (colloques, conférences, journée de réflexion) sur des enjeux RH d'intérêt pour les associations et regroupements sectoriels et régionaux	CSMO Universités CRHA	Colloque, conférence ou journée de réflexion : 1/an		√	√
		Concevoir et diffuser des outils RH	CSMO Universités CRHA	Réalisation et diffusion de guides ou de documents interactifs : 1/an		√	√
	4.1.2 Développer des collaborations et partenariats afin d'augmenter l'accès à des services, outils et documents RH	Favoriser l'accès à des outils RH développés par d'autres organisations	CRHSC CSMO Machinerie, Idéos, HEC Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Accès aux documents du CRHSC pour les membres	√	√	√
				Accès à l'outil interactif développé par les CSMO (manuel des employés)		√	√
4.2 Cerner les enjeux de l'offre de formation en gestion de carrière artistique (GCA) et orienter les interventions	4.2.1 Évaluer les besoins en matière de GCA, tout au long du cycle de carrière et définir le rôle de Compétence Culture	Rechercher du financement afin de réaliser une étude diagnostique : Répertoire de l'offre de formation et des ressources existantes en GCA et recommandations	DDCIS	Financement et réalisation	√		
				Diffusion du répertoire		√	
	Sensibiliser les écoles d'art aux enjeux et défis de la GCA	MEES, MCC ADESAM	Conception et production de matériel promotionnel				√
	4.2.2 Contribuer aux travaux d'autres organisations sur les enjeux de gestion de carrière artistique	Identifier les enjeux prioritaires et participer à certains comités	MCC CRHSC OCCQ INRS	Identification des comités et mention au plan d'action annuel	√	√	√
Participer activement aux comités (ex. : transition de carrière) et agir comme relais d'information				MCC CRHSC	Selon les opportunités	√	√
4.2.3 Sensibiliser les partenaires gouvernementaux et autres instances aux défis de GCA	Réaliser des actions de sensibilisation et d'information	EQ Axta - Alliance des centres-conseils en emploi	3 rencontres ou publications/an	√	√	√	

Orientation 4 (suite) → **Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique**

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateurs	19/20	20/21	21/22
4.3 Assurer une diffusion accrue des informations en matière de pratiques RH dans le secteur culturel et en gestion de carrière artistique	4.3.1 Faire connaître les ressources développées par Compétence Culture ainsi que les ressources existantes	Inscrire les stratégies de diffusion des enjeux RH et GCA dans le plan de communication	Compétence Culture	Réalisation des actions prévues au plan de communication	✓	✓	✓
		Diffuser la documentation ou les services par une plateforme web ou toute autre solution identifiée comme étant pertinente	MCC, CPMT (Fonds centralisé des projets majeurs ou projets pilotes)	Mise en place d'une plateforme ou autre outil pertinent et mise à jour	✓	✓	✓
		Agir comme un relais de l'information pour pratiques RH dans le secteur culturel, pour la gestion de carrière et en ce qui concerne les services d'employabilité, dont les bilans des compétences adaptés au secteur culturel	MCC EQ CSMO CRHSC Axtra - Alliance des centres-conseils en emploi CJE Montréal Chaire de gestion des arts HEC UDA, mutuelle de formation L'inis, CRTD	Site ou plateforme à jour et récurrence des communications, selon le plan de communication	✓	✓	✓

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

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateur	19/20	20/21	21/22
5.1 Identifier les grandes tendances et les principales problématiques qui affecteront le secteur culturel et sa main-d'œuvre	5.1.1 Avoir une vision globale des besoins de formation de la main-d'œuvre et une vision fine des besoins de formation continue	Réaliser les études sectorielles de besoins de formation identifiées comme étant prioritaires dans le Diagnostic (2018) et assurer leur diffusion	DDCIS Associations et regroupements sectoriels concernés	Finalisation et diffusion des études Danse et Musique Réalisation et diffusion des études Théâtre et Humour	√		√
		Soutenir la production des études régionales de besoins de formation continue et assurer leur diffusion	MCC Regroupements régionaux	3 études/an	√	√	√
		Concevoir un processus et réaliser un diagnostic sectoriel triennal en ressources humaines du secteur culturel	DDCIS Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Dépôt d'une méthodologie Réalisation d'un diagnostic		√	
	5.1.2 Documenter les métiers et professions du secteur culturel	Actualiser ou réaliser des analyses de profession selon les besoins et en assurer la diffusion	DDCIS Associations et regroupements sectoriels concernés	2 études/3 ans	√		√
		Documenter les métiers ou professions en situation de transformation, d'émergence ou de pénurie	DDCIS Associations et regroupements sectoriels concernés	Sections dans les études de besoins de formation par chaîne	√	√	√
	5.1.3 Documenter certains enjeux de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion de carrière artistique (GCA)	Réaliser des guides ou études sur certains enjeux en GRH et GCA et en assurer la diffusion	DDCIS	1 étude/3 ans		√	
	5.1.4 Mieux documenter et argumenter les réalités de la main-d'œuvre dans le secteur culturel, notamment en ce qui concerne le dénombrement des emplois	Assurer une veille des différentes sources statistiques et documenter le nombre d'emplois en culture	IMT CRHSC OCCQ Statistique Canada Compte satellite de la culture	Utilisation et diffusion des statistiques les plus récentes et significatives	√	√	√

Orientation 5 (suite) → **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**

Défis	Objectifs	Actions prioritaires	Instances/Partenaires potentiels	Indicateur	19/20	20/21	21/22
5.2 Positionner Compétence Culture comme un pôle de gestion des connaissances dont la portée sera structurante pour le secteur culturel	5.2.1 Identifier, organiser et diffuser les informations sur le marché du travail	Obtenir le financement et développer une plateforme ou mettre à jour le site web permettant de regrouper un ensemble d'informations et de services	MCC, CPMT (Fonds centralisé des projets majeurs ou projets pilotes)	Réalisation d'une étude de faisabilité Réalisation du projet retenu	√		√
		Assurer un rôle de veille des enjeux de main-d'œuvre dans le secteur culturel et des tendances dans d'autres secteurs qui pourraient avoir une influence sur le secteur culturel	IMT CRHSC OCCQ Services de recherche de ministères Universités CRHA Hills strategies	Diffusion des informations par les outils identifiés dans le plan de communication	√	√	√
		Participer, répertorier et diffuser des études produites par d'autres organisations	MÉES, MCC CRHSC OCCQ Universités	Rencontres avec d'autres producteurs de contenu Diffusion des informations par les outils identifiés dans le plan de communication	√	√	√
	5.2.2 Accroître le rayonnement de Compétence Culture et mieux faire connaître ses réalisations et son expertise	Promouvoir les publications ou autres actions réalisées par Compétence Culture et visant la dissémination des connaissances	DDCIS Associations et regroupements sectoriels et régionaux	Diffusion des informations par les outils identifiés dans le plan de communication	√	√	√



COMPÉTENCE CULTURE,
COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
EN CULTURE

PLAN
STRATÉGIQUE
2019-2022

- Annexe 1** Processus de planification stratégique
- Annexe 2** Participants aux ateliers de la rencontre annuelle des membres (25 septembre 2018)
- Annexe 3** Rôles et ancrage institutionnel des comités sectoriels de main-d'oeuvre
- Annexe 4** Membres de Compétence Culture
- Annexe 5** Mesure 40 de la Stratégie nationale sur la main-d'oeuvre 2018-2023
- Annexe 6** Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite

Annexe 1

Processus de planification stratégique

Le processus ayant mené au Plan stratégique 2019-2022 a comporté :

- 1 sondage auprès des membres – 50 répondants (été 2018)
- Des ateliers en sous-groupes et une plénière lors de la rencontre annuelle des membres (septembre 2018)
- 2 ateliers avec l'équipe de Compétence Culture (novembre 2018)
- 1 atelier lors d'une rencontre de la Table des CRC (novembre 2018)
- 1 atelier d'une journée avec les membres du conseil d'administration (décembre 2018)

Rencontres du comité de suivi de la planification stratégique (6 rencontres)

- Discussion sur le plan de travail (08/06/2018)
- Présentation d'éléments du sondage (24/08/2018)
- Présentation de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (22/11/2018)
- Discussion sur les éléments du diagnostic (07/12/2018)
- Discussion sur la mission, la vision et les valeurs (05/02/2019)

Rencontres du conseil d'administration (3 rencontres)

- Dépôt du plan d'action an 1, DDCIS (23/01/2019)
- Dépôt de la version préliminaire (25/02/2019)
- Dépôt de la version finale (20/03/2019)

Annexe 2

Participants aux ateliers de la rencontre annuelle des membres (25 septembre 2018)

Associations et regroupements sectoriels

Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son
Gilles Charland
Marie-Claude Bond

Association des professionnels de l'édition musicale
Yzabel BeauBien

Association professionnelle des diffuseurs de spectacles
Julie-Anne Richard

Association québécoise des marionnettistes
Vincent Ranallo

Centre de ressources et transition pour danseurs
Parise Mongrain
Germain Belzile

Centre des auteurs dramatiques
Jean-François Ouellet
Gabrielle Dumont-Dufresne

Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques
Monique Corbeil

Conseil des métiers d'art du Québec
Louise Chapados
Caroline Thibault

Conseil québécois de la musique
Dominic Trudel
Michèle Raffaele

Conseil québécois du théâtre
Élise Ménard

En Piste, Regroupement national des arts du cirque
Christine Bouchard
Sofranie Trencia

Illustration Québec
Maude Robitaille

Playwrights' Workshop Montréal/Atelier de dramaturgie de Montréal
Lesley Bramhill

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec
Nathalie Dussault

Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec
Sophie Carpentier

Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec
Bastien Gilbert
Catherine Bodmer

Regroupement du conte au Québec
Anne Julien

Regroupement québécois de la danse
Fabienne Cabado
Daniel Bastien

Réseau d'enseignement de la danse
Véronique Clément
Line Côté

Société des auteurs de radio, télévision et cinéma
Manon Gagnon

Société des musées du Québec
Stéphane Chagnon

Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec
Marie-Josée Dupré

Union des artistes
Pierre Blanchet

Théâtres Unis Enfance Jeunesse
Pierre Tremblay

Regroupements régionaux

Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
Anne-Marie Boudreau
Carole Painchaud

Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
Madeleine Perron

Culture Bas-Saint-Laurent
Julie Gauthier
Batiste Grison

Culture Côte-Nord
Marie-France Lévesque

Conseil de la culture de l'Estrie
Pierre Mino

Culture Gaspésie
Marc Turcotte
Sylvie Desrochers

Culture Centre-du-Québec
Andréanne Blais
Irina Gato

Conseil de la culture des Laurentides
Mélanie Gosselin
Manon Mercier

Conseil régional de la culture de Laval
Marianne Coineau
Éric Dufresne-Arbique

Culture Mauricie
Éric Lord
Stéphanie Collins

Culture Montérégie
Nancy Bélanger
Katy Fortin

Culture Outaouais
Julie Martineau
Catherine Paquet

Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
Josée Tremblay
Karine Légaré

Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean
Gabrielle Desbiens
Bernard Duchaine
Manon Villeneuve

Rôles et ancrage institutionnel des comités sectoriels de main-d'œuvre

Rôles définis par la CPMT¹⁸

- Définir les principales problématiques de main-d'œuvre de leur secteur.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à stabiliser l'emploi, à réduire le chômage et à développer la formation continue.
- Développer des normes professionnelles.
- Agir à titre de répondant sectoriel auprès du milieu de l'éducation au regard des programmes de formation qui concernent les professions de leur secteur.

Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre¹⁹

CHAPITRE III.2

COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE

1997, c. 20, a. 11.

44.5. La Commission peut reconnaître tout comité sectoriel de main-d'œuvre constitué en personne morale et ayant notamment pour objet d'identifier les besoins en développement de la main-d'œuvre d'un secteur d'activités économiques et de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans ce secteur. Un comité sectoriel ainsi reconnu exerce son mandat dans le cadre de la politique d'intervention sectorielle visée au deuxième alinéa de l'article 17 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001). Il peut également agir à titre de mutuelle de formation s'il est reconnu à ce titre. Un seul comité sectoriel de main-d'œuvre peut être reconnu pour un secteur d'activités économiques. 1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 103; 2007, c. 3, a. 28.

44.6. Afin de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans son secteur d'activités économiques, un comité sectoriel reconnu peut notamment participer à la mise en œuvre du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre dans la mesure prévue au chapitre II.1 ou, en concertation avec les principaux partenaires du secteur, élaborer et mettre en œuvre des stratégies ou plans d'action visant à répondre aux besoins particuliers des entreprises et de la main-d'œuvre de ce secteur. 1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 104; 2007, c. 3, a. 28.

18. Plan stratégique 2017-2020, Commission des partenaires du marché du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, p. 11.

19. Chapitre D-8.3 - *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.3>.

Annexe 4

Membres de Compétence Culture

Membres actifs Total : 59

Associations et regroupements sectoriels (44)

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 professionnelle des diffuseurs de spectacles
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
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

Regroupements régionaux (15)

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 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

Membres associés Total : 3

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

Mesure 40 de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023

MESURE 40²⁰ - Soutenir les travailleuses et travailleurs du secteur de la culture

Actualiser l'Engagement tripartite pour la formation

L'Engagement tripartite s'appuie sur un modèle de coordination de la formation continue en culture, coordonné par le comité sectoriel de main-d'œuvre Compétence culture. Dans un monde en changement rapide et exigeant sur le plan des compétences, la formation continue représente un enjeu majeur pour les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels. Ainsi, la bonification des mesures et des programmes du MCC, du MTESS et de la CPMT favorisera le développement des compétences des artistes professionnels et des travailleuses et travailleurs culturels, tout en améliorant leurs perspectives de carrière et leurs conditions socioéconomiques. L'action de Compétence culture et celle des coordonnatrices et coordonnateurs en formation continue permettra, quant à elle, de rendre les activités de formation continue plus accessibles et mieux adaptées aux travailleuses et travailleurs atypiques, notamment les travailleuses et travailleurs autonomes en culture, souvent isolés et dispersés géographiquement, et au personnel des organisations culturelles, lesquelles sont majoritairement de petite taille.

Transition de carrière des artistes de la scène

Les travailleuses et travailleurs de tous les secteurs d'activité partagent les conséquences d'une obligation de reconversion professionnelle. Cependant, ces conséquences prennent une dimension particulière pour les artistes de la scène qui exercent des métiers dits de vocation. Pour plusieurs d'entre eux, l'abandon de leur pratique artistique peut s'avérer très difficile, d'où la nécessité d'adapter les services qui leur sont offerts. Emploi-Québec fera une réflexion pour s'assurer que les services publics d'emploi offerts pour la transition de carrière tiennent compte de la réalité des artistes de la scène.

Porteurs : ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère de la Culture et des Communications et Commission des partenaires du marché du travail

Investissement annuel à terme (MTESS) : 5,1 M\$

Investissement total (MTESS) : 24,9 M\$ (dont 16,5 M\$ déjà financés) Investissement annuel à terme (MCC) : 1,2 M\$

Investissement total (MCC) : 6,1 M\$ (dont 2,6 M\$ déjà financés)

20. https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF, p. 69 et 70.

Annexe 6

Bonification du Modèle de coordination de la formation continue – Engagement tripartite²¹

Les 7 demandes de Compétence Culture et les sommes obtenues par l'Engagement tripartite

	Avant la bonification	Demandes	Bonification	Résultat	Écart entre la demande et le résultat
1- Coordination de la formation continue					
Perspective sectorielle (+ 380 000 \$) (13 x 70 000 \$)	375 000 \$	910 000 \$	755 000 \$	101 %	-17 %
Perspective territoriale (+ 594 425 \$)	518 075 \$	1 120 000 \$	1 112 500 \$	115 %	-1 %
2- Financement des formations MFOR (+1 210 100 \$)	2 100 000 \$	5 000 000 \$	3 110 000 \$	48 %	-38 %
MFOR, volets régionaux (+1 010 000 \$)					
MFOR, volet multirégional (+ 200 000 \$)	500 000 \$		700 000 \$	40 %	
3- Études d'identification des besoins de formation					
Perspective sectorielle (statu quo)	60 000 \$	160 000 \$	60 000 \$	- \$	-63 %
Perspective territoriale (nouvelle mesure : + 100 000 \$)	- \$	100 000 \$	100 000 \$		
4- Analyses de profession (statu quo)	N/D	100 000 \$	- \$		Nouveau
5- Microprogrammes (statu quo)	- \$	160 000 \$	- \$		
6- Promotion globale offre / gestion des connaissances / vigie (non obtenu)	- \$	133 340 \$	- \$		
7- Soutien interne CSMO (deux postes demandés et un poste obtenu)	- \$	140 000 \$	70 000,00 \$		-50 %

21. Annonce faite en juin 2018.

