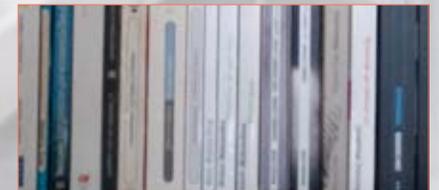


ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE



DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



**COMPÉTENCE
CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes qui ont assuré le suivi de l'étude :

Ève Lagacé, directrice générale
Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ)

Benoit Prieur, directeur général
Association des distributeurs exécutifs de livres en langue française (ADELF)

Katherine Fafard, directrice générale
Geneviève Bernier, chargée du développement professionnel
Association des libraires du Québec (ALQ)

Sylvie Bellemare, chargée de communication
Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)

Geneviève Ducharme, directrice des ressources humaines et de l'éducation coopérative
Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (FQCMS)

Maude Robitaille, directrice générale depuis novembre 2017
Danielle Bergevin, ex-directrice générale
Illustration Québec (IQ)

Lori Schubert, directrice générale
Quebec Writers' Federation (QWF)

Joelle Thivierge, directrice générale
Réseau BIBLIO de l'Estrie

Geneviève Lauzon, agente aux programmes de formation et de diffusion
Union des écrivains et des écrivaines du Québec (UNEQ)

Et plus largement, toutes les personnes qui ont accepté de participer aux travaux de consultation et dont les listes sont présentées en annexe 1 des annexes A à I.

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION	1
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	1
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	2
1.3 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES LIÉS AU SONDAGE	3
1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE	4
1.5 CONTENU DU RAPPORT	5
SYNTHÈSE DES ENJEUX ET DES BESOINS	6
2.1 CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR ÉTUDIÉ	6
2.2 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS	7
2.3 PRINCIPAUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES	9
2.4 BESOINS DE FORMATION PRIORISÉS	14
VERS UN PLAN TRIENNAL DE FORMATION CONTINUE	23
LES ANNEXES : RAPPORTS D'ÉTUDE PRÉSENTÉS AUX ASSOCIATIONS PARTICIPANTES	31
ANNEXE A — ASSOCIATION DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DU QUÉBEC (ABPQ)	32
ANNEXE B — ASSOCIATION DES DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS DE LIVRES EN LANGUE FRANÇAISE (ADELF)	64
ANNEXE C — ASSOCIATION DES LIBRAIRES DU QUÉBEC (ALQ)	95
ANNEXE D — ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES DU QUÉBEC (ANEL)	127
ANNEXE E — FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES EN MILIEU SCOLAIRE (FQCMS)	160
ANNEXE F — ILLUSTRATION QUÉBEC (IQ)	192
ANNEXE G — QUEBEC WRITERS' FEDERATION (QWF)	224
ANNEXE H — RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC (RBQ)	256
ANNEXE I — UNION DES ÉCRIVAINES ET DES ÉCRIVAINS DU QUÉBEC (UNEQ)	288

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Grille d'analyse des spécificités des enjeux	9
tab.2	Enjeux de développement des compétences selon la récurrence dans les diverses organisations	11
tab.3	Intensité et récurrence de l'intérêt pour les enjeux et besoins identifiés (ABPQ, ADELFI, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ)	16
tab.4	Enjeux et besoins uniques identifiés par certaines organisations (parmi ABPQ, ADELFI, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ)	19
tab.5	Intensité et récurrence de l'intérêt pour les enjeux et besoins identifiés (IQ, QWF, UNEQ)	20
tab.6	Enjeux et besoins uniques identifiés par certaines organisations (parmi IQ, QWF, UNEQ)	22
tab.7	Enjeux transversaux et besoins priorités pour l'an 1	24
tab.8	Enjeux transversaux et besoins priorités pour l'an 2	25
tab.9	Enjeux transversaux et besoins priorités pour l'an 3	27
tab.10	Autres enjeux et besoins spécifiques priorités par des organisations uniques	29

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recélait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

1.3 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES LIÉS AU SONDAGE

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion (voir les annexes des rapports individuels) ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec les représentants des associations a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait en général un maximum de 20 questions, mais ce nombre pouvait être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement, à l'exception de celui qui a été administré aux membres de QWF qui ont eu accès à un questionnaire en anglais.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées aux personnes ciblées selon des modalités convenues avec les représentants de chacune des associations. Ces modalités sont détaillées dans chacun des rapports individuels. Avec un total de 786 réponses et un taux de réponse qui variait entre 17 % et 62 % selon le profil de membrariat de l'organisation, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce genre de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré entre 9 et 11 minutes en moyenne. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, les divers taux de réponse et la qualité générale des réponses indiquent que les résultats tracent un portrait assez juste des besoins de formation chez les membres des associations participantes.

Les résultats des sondages ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous avons présenté une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur près de dix-huit mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

1.5 CONTENU DU RAPPORT

Le rapport de cette étude est organisé de la manière suivante :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux et des besoins pour le secteur ;
- Section 3 : Priorités et conditions énoncées pour le plan triennal de formation continue ;
- Annexes : Présentation des neuf rapports présentés aux associations participantes. Ces rapports sont tous structurés de la même manière :
 - Présentation générale de l'étude qui est identique pour tous les rapports ;
 - Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation pour l'organisation concernée ;
 - Résultats du sondage auprès des membres ciblés de l'association ;
 - Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude pour cette organisation ;
 - En annexe : liste des personnes consultées, canevas pour le groupe de discussion, message d'invitation au sondage.

SYNTHÈSE DES ENJEUX ET DES BESOINS

La chaîne du livre peut en apparence sembler facile à comprendre avec des maillons qui se suivent simplement : création, production, diffusion/distribution, et avec de la gestion pour consolider le tout. C'est en effet la formule que l'on retrouve couramment ailleurs dans le secteur culturel. Or, comme l'ont révélé les neuf études et la synthèse qui les accompagne, plusieurs caractéristiques liées à la nature des composantes organisationnelles de cette chaîne la rendent plutôt difficile à saisir en un seul bloc.

2.1 CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR ÉTUDIÉ

Au premier regard, les neuf associations et regroupements rassemblent des membres forts différents et contrastés. On y trouve :

- des individus (IQ, QWF, UNEQ) ;
- des petites et des moyennes entreprises à portée essentiellement locale (ALQ, ANEL) ;
- des bibliothèques qui sont essentiellement sous la gouverne des municipalités de plus grande taille (ABPQ) ;
- des centres de services qui desservent des bibliothèques qui sont elles-mêmes animées surtout par des bénévoles dans des municipalités de petite et très petite taille. (RBQ) ;
- des petites et des moyennes entreprises à rayonnement national et international (ANEL, ADELFF) ;
- des coopératives en milieu scolaire aux activités commerciales variées (FQCMS) ;

- de très grandes entreprises intégrées verticalement (ANEL, ADELFF).

Parmi les différents corps d'emploi étudiés dans le cadre des travaux, on notera aussi la diversité des types de lien d'emploi parmi lesquels on recense :

- des travailleurs autonomes ou des pigistes ;
- des salariés ;
- des cadres ou des gestionnaires ;
- des propriétaires ou des entrepreneurs.

Enfin, une autre caractéristique déterminante dans certains cas, est le fait que les participants à l'étude, qu'ils soient des pigistes, des employés ou des organisations chevauchent plusieurs environnements dans le cadre de leurs activités. En plus du secteur culturel — dont les frontières sont parfois floues — les milieux qui étaient au moins partiellement investis par les personnes ciblées par l'étude sont :

- le milieu académique ou scolaire ;
- le monde municipal ;
- d'autres domaines artistiques (arts visuels, arts médiatiques, théâtre, etc.) ;
- d'autres domaines commerciaux non liés au livre à proprement parler.

Cette situation de chevauchement de milieux ou de domaines d'activité a compliqué à quelques égards l'exercice de ciblage des participants. Il s'avère difficile parfois de déterminer avec justesse jusqu'à quel point tel métier ou telle fonction relevait du domaine du livre et même, par extension, du domaine culturel.

2.2 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS

Plus d'une cinquantaine de corps de métiers ou de fonctions ont été recensés parmi les organisations ciblées par l'étude. On notera également que certains métiers comme ceux de l'écriture ou de l'illustration sont en effet plus divers qu'on pourrait le croire en apparence. Le genre littéraire et le contexte d'édition induisent des différences parfois très importantes dans les profils de pratique.

Les principaux corps de métiers par organisation sont :

ABPQ

- Bibliothécaires
- Préposés (ou commis) aux prêts (ou aides-bibliothécaires)
- Techniciens en documentation

ADELF

- Directeurs ou propriétaires
- Directeurs commerciaux
- Directeurs des ventes
- Service de presse
- Représentants
- Délégués pédagogiques (rare)
- Adjointes commerciales
- Plusieurs métiers non exclusifs au monde du livre, particulièrement au niveau de la distribution (administration, logistique, communication, etc.)

ALQ

- Propriétaires/libraires-propriétaires
- Directeurs/gérants
- Libraires
- Commis
- Plusieurs autres métiers non exclusifs au domaine du livre, mais nécessitant parfois des savoir-faire spécifiques au secteur (communication, site internet, comptabilité, etc.)

ANEL

- Éditeurs
- Directeurs de collection
- Directeurs du marketing/promotion/commercialisation
- Directeurs de production
- Réviseurs
- Correcteurs
- Traducteurs
- Lecteurs
- Graphistes/infographistes
- Illustrateurs
- Photographes

FQCMS

- Directeurs, gérants, assistants-gérants
- Responsables — service aux collectivités
- Libraires
- Commis — services sur le plancher (caisse, service à la clientèle)
- Commis — autres services (réception, retours, entrée de données, etc.)
- Comptables
- Responsables de site web et commandes

IQ

Illustrateurs et illustratrices œuvrant dans les contextes suivants:

- Bande dessinée
- Livre jeunesse
- Roman graphique
- Manuel pédagogique
- Illustration éditoriale, médicale, etc.

QWF

Écrivains et écrivaines qui pratiquent l'écriture dans les genres suivants:

- Fiction
- Non-fiction
- Poésie

- Littérature jeunesse
- Scénarios
- Théâtre
- « Spoken word »
- Conte

RBQ

- Direction générale
- Secrétariat général
- Services administratifs
- Services techniques (catalogage, etc.)
- Développement des collections
- Soutien au réseau
- Soutien à l'animation
- Soutien à la formation
- Développement — activités culturelles et animation
- Acquisition de documents
- Échange des collections
- Livraison ou installation en bibliothèque

UNEQ

Écrivaines et écrivains, selon les dénominations suivantes :

- Poètes
- Romanciers
- Auteurs dramatiques
- Essayistes
- Auteurs pour jeunes publics
- Auteurs d’ouvrages scientifiques et pratiques

2.3 PRINCIPAUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

La réalisation des neuf études de besoins a permis d’identifier une cinquantaine d’enjeux liés au développement de compétences. Ces enjeux ont d’abord été analysés en fonction de la grille suivante (tableau 1) pour déterminer si ces enjeux sont présents ailleurs dans le secteur culturel ou spécifiques au secteur du livre. Il s’agissait aussi de voir s’ils sont partagés à l’échelle du secteur du livre ou s’ils sont propres à une seule organisation ou à une fonction précise. En fonction de cette caractérisation, chacun des enjeux a été noté comme relevant d’un quadrant numéroté de 1 à 4.

tab.1 Grille d’analyse des spécificités des enjeux

	Partagé à l’échelle du secteur du livre	Spécifique à une organisation ou à une fonction
Présent dans le secteur culturel	Quadrant 1	Quadrant 2
Spécifique au secteur du livre	Quadrant 3	Quadrant 4

Ces enjeux ont ensuite été compilés dans le tableau 2 présenté ci-après. Pour parvenir à identifier les enjeux convergents, ceux-ci ont été classés en utilisant la liste des 37 enjeux compilés par Compétence Culture dans son *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021*. Pour cette classification, nous leur avons attribué une lettre pour le maillon⁴ de la chaîne et un numéro⁵ issu du *Diagnostic*. Près d’une dizaine de ces enjeux n’ont pu être catégorisés de manière évidente sous un des libellés du *Diagnostic* ; nous les avons nommés SL pour Spécifique au Livre.

En regroupant les divers enjeux pour faire émerger ceux qui se retrouvent chez plusieurs organisations, nous avons ramené le nombre total à 18 au lieu de 51. Le tableau les classe ensuite selon leur niveau de récurrence.

⁴ T (tous les maillons), C (création) P (production), D (diffusion/distribution), G (gestion)

⁵ Colonne CC : numéro de 1 à 37

Ce cadre d'analyse a permis de faire émerger un certain nombre de constats. D'abord, on remarque que les enjeux liés aux maillons de la diffusion/distribution et de la gestion dominant largement. Même parmi les organisations censées regrouper des intervenants du début de la chaîne du livre — les écrivains et illustrateurs d'IQ, de QWF et de l'UNEQ —, on ne retrouve aucun enjeu lié à la création et un seul lié à production.

Sept des neuf organisations ont en commun des enjeux que l'on peut regrouper sous la large bannière de la promotion, du positionnement, de la découvrabilité, de la diffusion des œuvres. Seuls l'ABPQ et le RBQ, associés aux bibliothèques, n'ont pas mentionné cet enjeu.

Au deuxième rang, on trouve les enjeux qui sont liés aux relations avec la clientèle. Ils concernent cinq des neuf organisations qui les modulent selon leur réalité propre. Ces clientèles peuvent être « diverses », à distance ou être une collectivité, par exemple.

Trois enjeux généraux se retrouvent chez quatre des organisations. Les aspects juridiques et le contexte légal figurent sans surprise dans cette liste, considérant que le secteur du livre est soumis à des lois et à des ententes contractuelles qui régissent son activité. Les enjeux qui touchent à la gestion des stocks et à leur impact sur la rentabilité sont une caractéristique qui apparaît spécifique au secteur du livre. Pour les membres de quatre des associations de la chaîne, ils revêtent une importance cruciale. La gestion des ressources humaines est un autre enjeu qui suscite l'attention de quatre des associations participantes.

Le numérique et l'intégration des nouvelles technologies qui figurent au nombre des enjeux qui sont présents dans toute la chaîne apparaissent ensuite dans le tableau, mentionnés par trois des organisations concernées.

En raison de la particularité de ses activités, soit un réseau de centres de services, chevauchant le monde municipal, intervenant auprès de plusieurs bénévoles, on remarque que le RBQ se retrouve avec trois enjeux qui lui semblent propres.

Bien que le tableau donne certaines indications sur les priorités du secteur, ce n'est qu'en examinant plus en détail les besoins qui ont été déclarés que l'on pourra véritablement les définir. Malgré des libellés qui se ressemblent parfois, on note qu'ils peuvent recouper des notions assez distantes. Par exemple, la question de la promotion, de la diffusion des œuvres et de la découvrabilité est hautement contextuelle. Elles peuvent exiger des compétences technologiques pour certains ou des habiletés à développer un réseau professionnel pour d'autres.

tab.2 Enjeux de développement des compétences selon la récurrence dans les diverses organisations

Org.	Enjeu	Maillon	CC	Quad.	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	IQ	QWF	RBQ	UNEQ	Nb
ADELFF	Promotion et positionnement	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
ALQ	Promotion et communication	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
ANEL	Promotion et communication / Découvrabilité	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
FQCMS	Positionnement dans la communauté	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
IQ	Promotion de son travail	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
QWF	Promotion et la diffusion de ses œuvres	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
UNEQ	Promotion et la diffusion de ses œuvres	D	19	1		•	•	•	•	•	•		•	7
ABPQ	Relations avec la diversité des clientèles	D	17	1	•	•	•		•			•		5
ADELFF	Relations avec la clientèle	D	17	1	•	•	•		•			•		5
ALQ	Relations avec la clientèle (collectivités/en général)	D	17	1	•	•	•		•			•		5
FQCMS	Service à clientèle	D	17	1	•	•	•		•			•		5
RBQ	Service à la clientèle (téléphone ou internet)	D	17	1	•	•	•		•			•		5
ADELFF	Aspects juridiques	G	30	1		•		•			•		•	4
ANEL	Gestion des droits	G	30	1		•		•			•		•	4
QWF	Contexte légal de l'édition	G	30	1		•		•			•		•	4
UNEQ	Contexte légal de l'édition	G	30	1		•		•			•		•	4

LÉGENDE :

Maillon : T (tous les maillons), C (création) P (production), D (diffusion/distribution), G (gestion) // **CC :** N° 1 à 37 référant à la nomenclature de Compétence Culture dans son *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021* (voir à la fin du présent tableau) ou SL (1 à 5) signifiant Spécifique au Livre // **Quad. :** No du quadrant tel que défini dans le tableau 1 // **Nb. :** Nombre d'organisations concernées.

Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre . **SYNTHÈSE DES ENJEUX ET DES BESOINS**

Org.	Enjeu	Maillon	CC	Quad.	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	IQ	QWF	RBQ	UNEQ	Nb
ADELFF	Chaîne d'approvisionnement	G	SL1	3		•	•	•	•					4
ALQ	Gestion financière / Gestion des stocks	G	SL1	3		•	•	•	•					4
ANEL	Gestion financière	G	SL1	3		•	•	•	•					4
FQCMS	Gestion des offices / Gestion des stocks et impact sur les finances	G	SL1	3		•	•	•	•					4
ABPQ	Gestion des horaires et des équipes	G	33	1	•	•	•					•		4
ADELFF	Gestion des ressources humaines	G	33	1	•	•	•					•		4
ALQ	Gestion des ressources humaines	G	33	1	•	•	•					•		4
RBQ	Gestion des ressources humaines.	G	33	1	•	•	•					•		4
ABPQ	Intégration des nouvelles technologies	T	2	1	•						•		•	3
QWF	L'essor du numérique	T	2	1	•						•		•	3
UNEQ	L'essor du numérique	T	2	1	•						•		•	3
ADELFF	Développement des affaires	D	18	1		•	•	•						3
ALQ	Développement des affaires	D	18	1		•	•	•						3
ANEL	Commercialisation	D	18	1		•	•	•						3
ALQ	Succession	G	35	1			•		•			•		3
FQCMS	Transmission des savoir-faire	G	35	1			•		•			•		3
RBQ	Préparation de la relève dans les postes-clés	G	35	1			•		•			•		3
ANEL	Exportation et recherche de nouveaux marchés	D	22	1				•		•				2
IQ	Développement du marché international	D	22	1				•		•				2

Org.	Enjeu	Maillon	CC	Quad.	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	IQ	QWF	RBQ	UNEQ	Nb
QWF	Financement et fiscalité	G	25	1							•		•	2
UNEQ	Financement et fiscalité	G	25	1							•		•	2
ADELFF	Gestion du changement	G	SL2	1		•			•					2
FQCMS	Gestion du changement	G	SL2	1		•			•					2
IQ	Actualisation de ses outils de travail.	P	15	1						•	•			2
QWF	Maîtrise des outils d'écriture	P	15	1						•	•			2
ABPQ	Essor de la médiation culturelle	D	23	2	•									1
IQ	Obtention du juste prix pour le travail	G	26	1						•				1
ANEL	Financement public	G	31	1				•						1
RBQ	Gouvernance	G	SL3	2								•		1
RBQ	Formation des employés bénévoles	G	SL4	4								•		1
RBQ	Interaction avec les élus des municipalités	G	SL5	4								•		1

LISTE DES ENJEUX CC (Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021) :

- 2 : Appropriation des outils technologiques
- 15 : Exécution optimale des fonctions de travail lié à la production
- 17 : Exécution optimale des fonctions de travail lié à la diffusion/distribution
- 18 : Développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation
- 19 : Visibilité de l'offre professionnelle et découvrabilité
- 22 : Accès aux marchés canadiens et internationaux
- 23 : Déploiement de la médiation culturelle
- 25 : Prise en charge de la carrière : financement, fiscalité, etc.
- 26 : Obtention d'une juste rémunération pour son travail
- 30 : Conformité aux lois et à la réglementation en vigueur
- 31 : Obtention et diversification des sources de revenus
- 33 : Adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines
- 35 : Transfert des savoir-faire au sein de l'organisation

SL : Les cinq enjeux SL (SL1, SL2, SL3, SL4, SL5) sont des enjeux spécifiques au Livre qui n'ont pu être associés de façon explicite avec un des 37 libellés du *Diagnostic*.

2.4 BESOINS DE FORMATION PRIORISÉS

Pour dégager les besoins de formation prioritaires compilés dans les tableaux 3, 4, 5 et 6 qui suivent, nous avons procédé de la manière suivante :

- Nous avons commencé par regrouper les six associations qui rassemblent des institutions, des entreprises, des coopératives ou des organismes, c'est-à-dire l'ABPQ, ADELFI, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ. Ils sont l'objet des tableaux 3 et 4.
- Nous avons ensuite regroupé celles qui rassemblent plutôt des individus, soit IQ, le QWF et l'UNEQ. Ils sont l'objet des tableaux 5 et 6. L'exercice a permis de retrouver davantage de similitudes entre les participants aux divers travaux.
- Nous avons utilisé à nouveau la nomenclature des 37 enjeux tirée du *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021* pour classer les besoins en fonction d'enjeux.
- Pour intégrer un élément de mesure d'intensité du besoin, nous avons intégré une notation basée sur les résultats des sondages. Alors que l'intérêt était mesuré en pourcentage des répondants intéressés, nous avons plutôt utilisé le rang relatif au sein des résultats de chacune des associations. Cela nous a permis de calculer un rang moyen pour l'ensemble des besoins associés à un enjeu, ce que n'aurait pas autorisé l'utilisation des pourcentages seulement.
- Dans la notation utilisée pour chacun des tableaux, le premier chiffre correspond donc au rang relatif d'un besoin identifié par une association, tandis que le second est le pourcentage d'intérêt récolté.
- Tant pour les associations rassemblant les organismes et les entreprises, que pour celles regroupant des individus, nous avons créé un premier tableau (tableaux 3 et 5) qui présente les enjeux et

les besoins qui touchent à plusieurs organisations. Le second tableau (tableaux 4 et 6) détaille plutôt des enjeux qui apparaissent spécifiques à une seule des organisations concernées.

- Enfin, pour mieux repérer les priorités des différentes associations, nous avons coloré les cellules dans lesquelles on retrouve les notes relatives qui représentent leurs 5 premiers choix.

En se fiant à la mesure du rang moyen, on constate que les enjeux et les besoins se déclinent différemment selon que l'on observe les associations des tableaux 3 et 4 qui rassemblent les institutions, les entreprises, les coopératives et les organismes (ABPQ, ADELFI, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ) ou bien celles des tableaux 5 et 6 qui regroupent des individus (IQ, QWF, UNEQ).

ABPQ, ADELFI, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ

En tête de liste du tableau 3, la visibilité et la découvrabilité de l'offre professionnelle sont un enjeu qui se retrouve auprès de quatre des organisations. Son rang moyen de 5,4, signifie également que les membres de plusieurs de ces organisations ont hautement priorisé les besoins de formation qui sont liés à cet enjeu : nouvelles technologies, gestion des mots-clés, outils de communication, etc.

Au second rang de ce tableau, l'enjeu du développement de stratégies de mise en marché et de la commercialisation interpelle trois organisations tout en obtenant un rang moyen de 5,9. Les questions liées aux nouveaux marchés et aux nouvelles clientèles y figurent en bonne place.

Les besoins rattachés à l'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution rejoignent cinq des six organisations. Ils se classent avec un rang moyen de 6,9. Bien que ces besoins puissent être assez différents, ils sont cependant souvent liés aux interactions avec les différentes clientèles.

L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines est un enjeu de gestion qui préoccupe quatre organisations et compile aussi un rang moyen de 6,9.

En cinquième place du tableau, on retrouve un enjeu qui est en grande partie propre à certaines des composantes de la chaîne du livre, soit la gestion des stocks. Combiné à la gestion financière, cet enjeu touche à quatre des organisations. Même si le rang moyen est de 10,1, on notera que des besoins liés à la gestion des stocks, à l'analyse des données de ventes, et aux systèmes de suivi des ventes, figurent dans les priorités élevées de deux de ces organisations.

Les autres enjeux qui figurent au tableau ont beau avoir une récurrence moins grande — étant mentionnés par seulement deux organisations — on remarque qu'ils sont liés à des besoins prioritaires pour au moins une des organisations. Ainsi, la connaissance de la diversité des droits arrive au 2^e rang pour l'ANEL, la documentation des savoir-faire et des procédures figure au 1^{er} rang pour la RBQ et la compréhension des changements dans le secteur du livre au 1^{er} rang pour la FQCMS.

Le tableau 4 présente des enjeux qui n'interpellent qu'une seule organisation qui rassemble des institutions, des entreprises, des coopératives ou des organismes. L'appropriation des outils technologiques figure au premier rang des enjeux pour l'ABPQ, tandis que l'enjeu lié aux compétences pédagogiques et à la gestion de bénévoles se classe au second et au troisième rang pour le RBQ.

IQ, QWF, UNEQ

Dans le tableau 5, chez les membres des associations qui rassemblent des individus, les compétences liées à la prise en charge de la carrière — comme ce qui touche aux subventions ou à la fiscalité des travailleurs autonomes — sont grandement valorisées par les trois organisations concernées. Le rang moyen y est de 5 pour l'ensemble des besoins identifiés.

Le besoin de mettre en valeur son offre professionnelle ou son œuvre est aussi très clairement priorisé par les trois associations. Cela donne un rang moyen de 5,9. Dans ce cas-ci, les moyens d'y parvenir diffèrent entre les illustrateurs et les écrivains.

Sous différentes déclinaisons, l'appropriation des outils technologiques est un enjeu qui appelle à besoins de formation chez les écrivains particulièrement. L'enjeu du numérique y est sous-jacent.

Les autres enjeux qui interpellent plus d'une organisation sont le déploiement de la médiation culturelle et la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur : droits d'auteurs, contrats, etc.

Si l'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production paraît importante parce qu'elle chevauche les intérêts de trois associations, on notera qu'avec un rang moyen de 14,3 que les besoins qui y sont liés ne sont pas vus comme prioritaires.

En revanche, dans le tableau 6, on trouve deux enjeux qui ne concernent que les illustrateurs d'IQ. L'accès aux marchés canadiens et internationaux apparaît toutefois comme un enjeu important et certains besoins y sont hautement priorités (L'art de la négociation selon les contextes). Même chose avec l'enjeu de l'obtention d'une juste rémunération pour son travail. Des besoins de formation en lien avec les divers types de contrats sont aussi hautement valorisés.

tab.3 Intensité et récurrence de l'intérêt pour les enjeux et besoins identifiés (ABPQ, ADELf, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ)

Enjeux / Besoins identifiés	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	Rang moyen
Visibilité de l'offre professionnelle et découvrabilité (Diffusion/distribution N° 19)							5,4
Nouvelles technologies, logiciels et Internet			1 ^{er} • 72 %				
Gestion des mots-clés et les métadonnées				1 ^{er} • 72 %			
Impacts des outils de communication et des réseaux sociaux sur le positionnement		2 ^e • 100 %					
Développement de sa présence sur le web					2 ^e • 73 %		
L'amélioration de la visibilité et de la découvrabilité du catalogue		3 ^e • 100 %					
Utilisation des médias sociaux					3 ^e • 72 %		
Animation ou médiation culturelle			6 ^e • 58 %				
Mise en marché			8 ^e • 52 %				
Positionnement de son entreprise et de la spécificité de son catalogue				9 ^e • 60 %			
Connaissance ou maîtrise des outils de communication et des réseaux sociaux				10 ^e • 57 %			
Animation d'une communauté virtuelle (blogue, outils de réseautage)					14 ^e • 50 %		
Développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation (Diffusion/distribution N° 18)							5,9
Les nouveaux marchés pour le livre		1 ^{er} • 100 %					
Développement des clientèles			2 ^e • 69 %				
Les nouvelles pratiques de commercialisation				3 ^e • 67 %			
Planification et développement stratégiques			4 ^e • 64 %				
Les bases d'une commercialisation efficace				7 ^e • 61 %			
L'utilisation d'outils de planification stratégique		12 ^e • 83 %					
Réseautage professionnel			12 ^e • 38 %				

LÉGENDE :

Le premier chiffre correspond au rang relatif qu'occupe ce besoin au sein de chaque association (s'il y a lieu), tandis le second est le pourcentage d'intérêt récolté lors du sondage et qui a permis de déterminer ce rang relatif. Le rang moyen est calculé en faisant la moyenne des rangs relatifs obtenus pour les différents besoins identifiés au sein d'un même enjeu.

Enjeux / Besoins identifiés	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBO	Rang moyen
Exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution (Diffusion/distribution N° 17)							6,9
Interagir adéquatement avec les clientèles particulières	2 ^e • 74 %						
Connaissance des besoins particuliers de certaines clientèles	3 ^e • 72 %						
Maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance (service à la clientèle)						4 ^e • 64 %	
Capacité d'accompagner les différentes clientèles (pédagogie)	5 ^e • 68 %						
Le développement et l'entretien d'un réseau professionnel		5 ^e • 92 %					
Service aux collectivités			5 ^e • 59 %				
Les différentes clientèles et les modes d'interaction avec elles					7 ^e • 64 %		
Techniques de service à la clientèle/habiletés de vente-conseil	8 ^e • 54 %		10 ^e • 48 %		13 ^e • 50 %	7 ^e • 53 %	
Développement des liens avec les collectivités					10 ^e • 62 %		
L'utilisation d'outils de planification stratégique		11 ^e • 83 %					
Adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines (Gestion N° 33)							6,9
Connaissance ou maîtrise des outils de soutien à la gestion (GRH)	4 ^e • 72 %						
L'intégration et la formation de la relève		4 ^e • 100 %					
Prévenir les situations de surmenage menant à l'épuisement professionnel						5 ^e • 61 %	
Gérer efficacement mes ressources humaines						6 ^e • 59 %	
Compétences de base en gestion (GRH)	7 ^e • 68 %						
Gestion des ressources humaines			9 ^e • 51 %				
Les meilleures pratiques de recrutement et d'embauche		13 ^e • 75 %					

Enjeux / Besoins identifiés	ABPQ	ADEF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBO	Rang moyen
Gestion financière et gestion des stocks (Gestion - SL1)							10,1
Gestion des stocks			3 ^e • 65 %				
L'analyse des données de ventes					4 ^e • 72 %		
Systèmes de suivi et de gestion des stocks et autres outils informatiques		7 ^e • 92 %			5 ^e • 69 %		
Contrôle et comptabilité			11 ^e • 39 %				
L'impact de la gestion des stocks sur les finances de la coop					11 ^e • 59 %		
Connaissances de base sur les impacts financiers de la gestion des offices					12 ^e • 58 %		
Le maintien d'une trésorerie saine				13 ^e • 44 %			
Financement des étapes de la croissance				14 ^e • 42 %			
La planification de ses commandes					15 ^e • 47 %		
Maîtrise adéquate des outils de la BTLF : Memento, Gaspard					16 ^e • 34 %		
Conformité aux lois et à la réglementation en vigueur (Gestion N° 30)							4,0
Connaissance de la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés, etc.)				2 ^e • 70 %			
Connaissance du langage juridique des contrats				4 ^e • 67 %			
Le cadre juridique du secteur du livre		6 ^e • 92 %					
Transfert des savoir-faire au sein de l'organisation (Gestion N° 35)							5,7
Documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes					8 ^e • 64 %	1 ^e • 72 %	
Préparer un plan de succession						8 ^e • 53 %	
Gestion du changement (Gestion - SL2)							7,2
Compréhension des changements dans le secteur du livre		8 ^e • 92 %			1 ^{er} • 76 %		
Compréhension des impacts humains dans les changements organisationnels					6 ^e • 66 %		
Analyse des impacts potentiels des changements dans le secteur sur mon organisation		9 ^e • 92 %					
La préparation de son équipe au changement		10 ^e • 92 %			9 ^e • 63 %		

tab.4 Enjeux et besoins uniques identifiés par certaines organisations (parmi ABPQ, ADELFF, ALQ, ANEL, FQCMS, RBQ)

Enjeux / Besoins identifiés	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	Rang moyen
Appropriation des outils technologiques (Tous les maillon N° 2)							1,0
Connaissance et maîtrise des outils disponibles (équipements et logiciels)	1 ^{er} • 79 %						
Relations pédagogiques (Gestion - SL4)							2,5
Développer mes compétences pédagogiques						2 ^e • 72 %	
Connaître les particularités de la gestion de bénévoles						3 ^e • 65 %	
Déploiement de la médiation culturelle (Diffusion/distribution N° 23)							6,0
Capacité à imaginer, organiser et animer des activités de médiation culturelle	6 ^e • 68 %						
Accès aux marchés canadiens et internationaux (Diffusion/distribution N° 22)							7,7
Connaissance des nouveaux modèles d'affaires				5 ^e • 64 %			
Bâtir des partenariats stratégiques				6 ^e • 62 %			
Développement et entretien d'un réseau professionnel				12 ^e • 48 %			
Obtention et diversification des sources de revenus (Gestion N° 31)							9,5
Utilisation optimale des programmes de subventions				8 ^e • 62 %			
Rédaction des demandes de financement				11 ^e • 51 %			
Gouvernance (Gestion - SL3)							10,0
Connaître les rôles et responsabilités de la gouvernance d'un CA						11 ^e • 49 %	
Interactions avec les élus (Gestion - SL5)							10,0
Améliorer ma connaissance des enjeux du monde politique municipal						9 ^e • 53 %	
Accroître mon sens politique						10 ^e • 46 %	
Compréhension des disciplines et des pratiques professionnelles (Diffusion/distribution N° 20)							11,3
Le livre numérique			7 ^e • 53 %				
Un genre ou un style littéraire			13 ^e • 36 %				
Une littérature territoriale ou ethnoculturelle distincte			14 ^e • 28 %				

tab.5 Intensité et récurrence de l'intérêt pour les enjeux et besoins identifiés (IQ, QWF, UNEQ)

Enjeux / Besoins identifiés	IQ	QWF	UNEQ	Rang moyen
Prise en charge de la carrière : financement, fiscalité, etc. (Gestion N° 25)				5,0
Les différentes demandes de subvention	1 ^{er} • 89 %	2 ^e • 83 %	6 ^e • 60 %	
Préparer les demandes de subvention		4 ^e • 80 %	5 ^e • 61 %	
La fiscalité des travailleurs autonomes du secteur du livre	4 ^e • 73 %			
Les règles fiscales qui entourent ma pratique		6 ^e • 75 %	12 ^e • 53 %	
Visibilité de l'offre professionnelle et découvrabilité (Diffusion/distribution N° 19)				5,9
Commercialisation et diffusion de mon œuvre		1 ^{er} • 89 %	1 ^{er} • 72 %	
Développement de mon réseau professionnel		3 ^e • 81 %	4 ^e • 62 %	
Participation à des lectures publiques		9 ^e • 69 %	9 ^e • 57 %	
Utilisation d'internet et des réseaux sociaux	9 ^e • 59 %			
Création d'un blogue ou d'un site internet	11 ^e • 50 %			
Appropriation des outils technologiques (Tous les maillons N° 2)				8,9
Ma présence sur le Web et les outils technologiques qui y sont liés		5 ^e • 75 %	2 ^e • 68 %	
Adaptation de ma pratique créative aux possibilités du numérique		13 ^e • 63 %	3 ^e • 65 %	
Découverte des possibilités techniques du monde numérique pour la création		12 ^e • 59 %	7 ^e • 59 %	
Les nouveaux paramètres de l'édition numérique		10 ^e • 68 %	8 ^e • 58 %	
Les rouages de l'autoédition		14 ^e • 51 %	15 ^e • 41 %	

LÉGENDE :

Le premier chiffre correspond au rang relatif qu'occupe ce besoin au sein de chaque association (s'il y a lieu), tandis le second est le pourcentage d'intérêt récolté lors du sondage et qui a permis de déterminer ce rang relatif. Le rang moyen est calculé en faisant la moyenne des rangs relatifs obtenus pour les différents besoins identifiés au sein d'un même enjeu.

Enjeux / Besoins identifiés	IQ	QWF	UNEQ	Rang moyen
Déploiement de la médiation culturelle (Diffusion/distribution N° 23)				9,0
Imaginer, organiser et animer des activités de médiation culturelle		8 ^e • 71 %	10 ^e • 56 %	
Conformité aux lois et à la réglementation en vigueur (Gestion N° 30)				9,6
Les divers types de droits d'auteur	6 ^e • 69 %			
Négociation des contrats		7 ^e • 77 %	11 ^e • 55 %	
Les principes juridiques qui m'affectent et les lois qui régissent mon statut		11 ^e • 67 %	13 ^e • 51 %	
Exécution optimale des fonctions de travail liées à la production (Production N° 15)				14,3
Utilisation des outils les plus conformes aux pratiques du secteur	12 ^e • 49 %			
Connaissance ou maîtrise des outils linguistiques			14 ^e • 45 %	
Les nouvelles normes et nouvelles techniques	13 ^e • 44 %			
Maîtrise des logiciels de correction ou de traduction		15 ^e • 50 %		
Maîtrise des logiciels de traitement de texte		16 ^e • 41 %	16 ^e • 39 %	

tab.6 Enjeux et besoins uniques identifiés par certaines organisations (parmi IQ, QWF, UNEQ)

Enjeux / Besoins identifiés	IQ	QWF	UNEQ	Rang moyen
Accès aux marchés canadiens et internationaux (Diffusion/distribution N° 22)				5,0
L'art de la négociation selon les contextes	2 ^e • 78 %			
Connaissance des divers marchés	7 ^e • 68 %			
Développement de son réseau et de ses contacts	8 ^e • 60 %			
Obtention d'une juste rémunération pour son travail (Gestion N° 26)				6,0
Les divers types de contrats	3 ^e • 76 %			
Élaboration d'une soumission ou d'un devis	5 ^e • 69 %			
Gestion de ses illustrations en catalogue ou en banque d'illustrations	10 ^e • 54 %			

VERS UN PLAN TRIENNAL DE FORMATION CONTINUE

Le plan triennal de formation continue s'appuie sur l'ensemble des travaux menés auprès des neuf associations et regroupements impliqués. Il découle aussi de la synthèse des enjeux et des besoins qui a été détaillée précédemment. Pour établir les grandes lignes de ce plan triennal proposé pour la chaîne du livre, les deux principaux paramètres suivants ont été considérés :

- Le degré de récurrence des enjeux d'une organisation à l'autre.
- L'intensité des besoins exprimés par les organisations concernées (cette intensité a été établie à partir du rang relatif⁶ qu'occupent ces besoins parmi tous ceux identifiés lors des enquêtes).

À partir de ces deux critères nous avons formulé un plan raisonné qui se déploie sur trois ans. Celui-ci est présenté sous la forme de trois séries de tableaux qui présentent les enjeux et les besoins priorités pour les années 1, 2, 3. Une quatrième série de tableaux présentent ceux qui n'interpellent qu'une seule organisation, mais qui ont tout de même été jugés prioritaires. Le déploiement dans le temps n'a pas été déterminé dans leur cas (nd).

Après évaluation et concertation avec les acteurs clés du secteur et les dirigeants des diverses organisations, ce plan devrait pouvoir être enrichi avec les éléments suivants :

- clientèles ciblées (par organisme, par métier, par maillon) ;
- cibles ou impacts désirés ;
- ressources clés responsables ;
- financements requis ;
- modalités d'évaluation des cibles et des actions.

Une fois ces éléments intégrés au plan, celui-ci pourra être opérationnalisé, à la condition de tenir compte des considérations finales présentées à la fin de ce chapitre.

⁶ Aux fins de ce plan, nous avons priorisé les besoins qui se sont classés aux cinq premiers rangs.

tab.7 Enjeux transversaux et besoins priorités pour l'an 1

Enjeu transversal	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Visibilité de l'offre professionnelle et découvrabilité		•	•	•	•		•	•	•	>		
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Nouvelles technologies, logiciels et Internet			1 ^{er}									
Gestion des mots-clés et les métadonnées				1 ^{er}								
Impacts des outils de communication et des réseaux sociaux sur le positionnement		2 ^e										
Développement de sa présence sur le web					2 ^e							
L'amélioration de la visibilité et de la découvrabilité du catalogue		3 ^e			3 ^e							
Commercialisation et diffusion de mon œuvre								1 ^{er}	1 ^{er}			
Développement de mon réseau professionnel								3 ^e	4 ^e			

Enjeu transversal	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation		•	•	•						>		
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Les nouveaux marchés pour le livre		1 ^{er}										
Développement des clientèles			2 ^e									
Les nouvelles pratiques de commercialisation				3 ^e								
Planification et développement stratégiques			4 ^e									

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Prise en charge de la carrière : financement, fiscalité, etc.							•	•	•	>		
Besoins liés priorisés par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Les demandes de subvention							1 ^{er}	2 ^e				
Préparer les demandes de subvention								4 ^e	5 ^e			
La fiscalité des travailleurs autonomes du secteur du livre							4 ^e					

tab.8 Enjeux transversaux et besoins priorisés pour l'an 2

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Exécution optimale des fonctions de travail lié à la diffusion/distribution	•	•	•		•	•					>	
Besoins liés priorisés par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Interagir adéquatement avec les clientèles particulières	2 ^e											
Connaissance des besoins particuliers de certaines clientèles	3 ^e											
Outils et logiciels d'interaction à distance (service-clientèle)						4 ^e						
Accompagner les différentes clientèles (pédagogie)	5 ^e											
Développement et entretien d'un réseau professionnel		5 ^e										
Service aux collectivités			5 ^e									

Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre . **VERS UN PLAN TRIENNAL DE FORMATION CONTINUE**

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines	•	•	•			•					>	
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Connaissance des outils de soutien à la gestion (GRH)	4 ^e											
L'intégration et la formation de la relève	4 ^e											
Prévenir les situations menant à l'épuisement professionnel							5 ^e					

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Appropriation des outils technologiques	•							•	•		>	
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Connaissance et maîtrise des outils disponibles	1 ^{er}											
Présence sur le Web et les outils technologiques liés								5 ^e	2 ^e			
Adaptation de la pratique créative aux possibilités du numérique										3 ^e		

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Déploiement de la médiation culturelle	•							•	•		>	
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Pas de besoin spécifique priorisé parmi les 5 premiers choix												

tab.9 Enjeux transversaux et besoins priorités pour l'an 3

Enjeu transversal	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Gestion financière et gestion des stocks		•	•	•	•							>
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Gestion des stocks			3 ^e									
L'analyse des données de ventes					4 ^e							
Systèmes de suivi et de gestion des stocks et autres outils informatiques					5 ^e							
Enjeu transversal	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Conformité aux lois et à la réglementation en vigueur		•		•			•	•	•			>
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Connaissance de la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés, etc.)				2 ^e								
Connaissance du langage juridique des contrats				4 ^e								
Enjeu transversal	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Transfert des savoir-faire au sein de l'organisation					•	•						>
Besoins liés priorités par certaines organisations	ABPQ	ADELf	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes						1 ^{er}						

Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre . **VERS UN PLAN TRIENNAL DE FORMATION CONTINUE**

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Accès aux marchés canadiens et internationaux				•			•					>
Besoins liés priorisés par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Connaissance des nouveaux modèles d'affaires				5 ^e								
L'art de la négociation selon les contextes							2 ^e					

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Gestion du changement		•			•							>
Besoins liés priorisés par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Compréhension des changements dans le secteur du livre					1 ^{er}							

Enjeu transversal	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Exécution optimale des fonctions de travail lié à la production							•	•	•			>
Besoins liés priorisés par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Pas de besoin spécifique priorisé parmi les 5 premiers choix												

tab.10 Autres enjeux et besoins spécifiques priorités par des organisations uniques

Enjeu	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Relations pédagogiques						•						nd
Besoin priorisé par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Développer mes compétences pédagogiques						2 ^e						
Connaître les particularités de la gestion de bénévoles						3 ^e						

Enjeu	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Accès aux marchés canadiens et internationaux				•								nd
Besoin priorisé par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Connaissance des nouveaux modèles d'affaires				5 ^e								

Enjeu	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ	AN 1	AN 2	AN 3
Obtention d'une juste rémunération pour son travail							•					nd
Besoin priorisé par certaines organisations	ABPQ	ADELFF	ALQ	ANEL	FQCMS	RBQ	IQ	QWF	UNEQ			
Les divers types de contrats							3 ^e					
Élaboration d'une soumission ou d'un devis							5 ^e					

AUTRES ENJEUX UNIQUES, MAIS DONT LES BESOINS LIÉS N'ONT PAS ÉTÉ PRIORISÉS

- Obtention et diversification des sources de revenus (ANEL)
- Gouvernance (RBQ)
- Interactions avec les élus (RBQ)
- Compréhension des disciplines et des pratiques professionnelles (ALQ)

CONSIDÉRATIONS FINALES

Ce plan a été établi au meilleur de notre connaissance, à partir des informations disponibles. Nous estimons que quelques conditions doivent encore être remplies pour le mettre en œuvre.

Considérant que les canaux de concertation pour la formation continue, à l'échelle du secteur du livre sont relativement embryonnaires et utilisés de manière inégale :

- Il faudra élargir et raffermir le dialogue entre les organisations sur la question de la formation, en considérant éventuellement aussi les dynamiques possibles qui prévalent à une échelle régionale : pôles régionaux, Conseils régionaux de la culture (CRC), etc.

Considérant la grande hétérogénéité du secteur et de plusieurs particularités incontournables liées à cette hétérogénéité :

- Il sera nécessaire de dresser un cadre stratégique qui sache équilibrer les enjeux plus collectifs avec les besoins individuels des organisations qui sont parfois beaucoup plus spécifiques.

Considérant la méconnaissance des actions et des activités de formation menées par certaines des associations les plus actives en la matière :

- Il s'agira de favoriser une meilleure circulation de l'information sur l'offre de formation, lorsque pertinente pour les autres organisations de la chaîne ou lorsque complémentaire.

Considérant les inégalités de moyens et de ressources entre les divers intervenants de la chaîne :

- Il sera structurant de valoriser les organisations qui sont des modèles ou qui ont des pratiques remarquables et susciter des collaborations, des partenariats ou des initiatives sur mesure, qu'elles soient ponctuelles ou permanentes.

Considérant que les organisations sont déjà engagées dans une planification de leurs activités de formation futures :

- Il sera incontournable d'ajuster le plan en conséquence pour tenir compte d'axes stratégiques qui découlent de considérations qui débordent des enjeux de formation tels que compilés dans cette étude.

LES ANNEXES : RAPPORTS D'ÉTUDE PRÉSENTÉS AUX ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

ANNEXE A — ASSOCIATION DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DU QUÉBEC (ABPQ)

ANNEXE B — ASSOCIATION DES DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS DE LIVRES EN LANGUE FRANÇAISE (ADELF)

ANNEXE C — ASSOCIATION DES LIBRAIRES DU QUÉBEC (ALQ)

ANNEXE D — ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES DU QUÉBEC (ANEL)

ANNEXE E — FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES EN MILIEU SCOLAIRE (FQCMS)

ANNEXE F — ILLUSTRATION QUÉBEC (IQ)

ANNEXE G — QUEBEC WRITERS' FEDERATION (QWF)

ANNEXE H — RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC (RBQ)

ANNEXE I — UNION DES ÉCRIVAINES ET DES ÉCRIVAINS DU QUÉBEC (UNEQ)

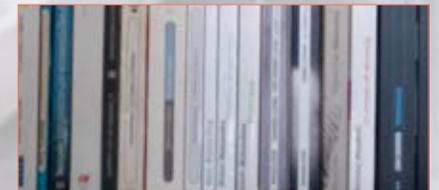
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE A

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DU QUÉBEC (ABPQ)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	33
TABLE DES MATIÈRES	34
LISTE DES FIGURES	35
LISTE DES TABLEAUX	36
INTRODUCTION	37
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	37
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	38
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	40
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	41
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	41
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	41
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	41
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	42
2.5 FORMATIONS DONNÉES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	42
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	43
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ABPQ	43
RÉSULTATS DU SONDAGE	44
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	44
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	45
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	48
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	50
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	57
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	58
ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	59
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ABPQ	63

LISTE DES FIGURES

fig.1	Quel est votre lien d'emploi actuel ?	46
fig.2	Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?	46
fig.3	Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	47
fig.4	Distribution des répondants selon leur âge	47
fig.5	Distribution des répondants selon leur sexe	48
fig.6	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	49
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ?	50
fig.8	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	50
fig.9	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	51

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?	45
tab.2	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	48
tab.3	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?	49
tab.4	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	51
tab.5	Au cours des trois dernières années, à quels types d'activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue offertes par l'ABPQ avez-vous participé ?	52
tab.6	Au cours des trois dernières années, à quelles activités suivantes, offertes dans le cadre du Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec (RVBPQ 2016 ou 2017) ou du Programme de formation continue (PFC) de l'ABPQ, avez-vous participé ?	52
tab.7	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	53
tab.8	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	53
tab.9	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	55
tab.10	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	56

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recélait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur près de dix-huit mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus. Alors que près de 96 % de la population du Québec a accès à une bibliothèque publique, les membres de l'ABPQ desservent 80 % de la population. Le membership de l'ABPQ est institutionnel, ce qui signifie que tous les employés d'une bibliothèque membre sont automatiquement membres de l'Association.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Préposés (ou commis) aux prêts (ou aides-bibliothécaires).
- Techniciens en documentation.
- Bibliothécaires.

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Bibliothécaires : maîtrise en sciences de l'information (M.S.I.) à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal) ou Master in Library and Information Studies (MLIS) de l'École des sciences de l'information de l'Université McGill.

- Techniciens en documentation : diplôme d'études collégiales (D.E.C.) en techniques de la documentation et gestion de l'information. Cette formation collégiale est offerte dans plusieurs Cégeps : Collège de Maisonneuve, Collège Lionel-Groulx, Cégep Garneau, John Abbott College, Cégep de Trois-Rivières, Cégep de l'Outaouais.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Principaux enjeux :

- L'augmentation des charges de travail.
- Le recrutement de personnel qualifié avec des compétences de plus en plus variées, particulièrement hors des grands centres. (En plus des compétences techniques habituelles, on recherche de plus en plus la polyvalence pour répondre à des impératifs de service à la clientèle.)
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion, notamment pour répondre à la multiplication des plateformes de communication numérique : réseaux sociaux, blogues et aux besoins en médiation culturelle.

Autres enjeux notables :

- La documentation des savoir-faire et le transfert des connaissances dans une perspective de rotation de personnel accrue.
- Les besoins liés au développement et à l'intégration de nouveaux services comme les fab labs et les media labs.
- L'adaptation au changement, ainsi que la gestion de ces changements.
- La formation et le recrutement de cadres.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Intégration des nouvelles technologies (communication, réseaux sociaux, logiciels de création, équipements, etc.) notamment dans le cadre des divers laboratoires de création (fab labs, medialabs, etc.)	Découvrir, puis maîtriser les outils disponibles (compétences techniques). Apprendre à former et accompagner les clientèles (compétences pédagogiques).
Relations avec la diversité des clientèles (aînés, enfants, adolescents, communautés culturelles, clients avec limitations fonctionnelles)	Apprendre les techniques de service à la clientèle de base (compétences relationnelles). Connaître les besoins particuliers de certaines clientèles. Interagir adéquatement avec celles-ci. Stimuler l'éveil à la lecture et développer la littératie familiale. Recommander des lectures adaptées.
Gestion des horaires et des équipes	Acquérir des compétences de base en gestion. Connaître les outils de soutien à la gestion.
L'essor de la médiation culturelle	Imaginer, organiser et animer des activités de médiation culturelle.

2.5 FORMATIONS DONNÉES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

La majorité des activités de formation continue offertes par l'ABPQ se présente sous la forme de conférences. Depuis quatre ans, le colloque annuel — Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec — est la principale occasion pour les membres de l'association d'assister à un peu plus d'une demi-douzaine de ces conférences sur des thèmes choisis comme la littératie, le marketing, les projets collaboratifs, l'accessibilité universelle, etc. Ce rendez-vous qui en était à sa troisième édition est organisé en collaboration avec les Bibliothèques de Montréal. Durant l'année, d'autres conférences et des ateliers sont organisés, principalement à Montréal ou à Québec. Certaines des activités sont parfois accessibles en webdiffusion.

En 2017, L'ABPQ lançait une première édition de son programme de formation continue qui présente les différentes activités prévues tout au long du cycle 2017-2018, de novembre 2017 à avril 2018. Les sujets couverts vont des droits de la personne dans le contexte des bibliothèques aux questions de santé mentale — comment composer avec les clientèles affectées. Le défi des communications et de l'accessibilité est aussi abordé dans quelques-unes des conférences. Les cinq activités sont présentées à Montréal et reprises à Québec ou Lévis dans trois cas.

Outre les formations offertes par l'ABPQ, le personnel des bibliothèques membres peut accéder à des formations provenant d'autres sources comme les municipalités dans le cadre de la loi sur le 1 % de la masse salariale qui doit être dépensées en formation. L'Association pour l'avancement des sciences et techniques de la documentation (ASTED) offre aussi certaines formations qui visent les bibliothécaires et les techniciens en documentation. Les bibliothécaires étant membres d'une corporation professionnelle — la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) —, ceux-ci peuvent bénéficier des formations créées spécialement pour leur corps de métier.

Pour ces formations offertes par des tiers (les villes, l'ASTED, la CBPQ ou d'autres organisations) l'ABPQ joue essentiellement le rôle de diffuseur d'information et plus rarement celui de coorganisateur.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- Dans le cas des formations qui pourraient être offertes par les municipalités à titre d'employeur, rien n'oblige celles-ci à atteindre le seuil du 1 % pour le service des bibliothèques en particulier puisque la cible du 1 % concerne la masse salariale dans sa globalité.
- La répartition des membres sur le territoire est un obstacle à la participation. La création d'un rendez-vous de formation sur deux jours permet de justifier davantage les déplacements.
- L'ABPQ maintient des liens avec les autres associations comme l'ASTED ou la CBPQ, mais a un pouvoir d'influence limité sur les formations qui sont générées par ces organisations.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ABPQ

- L'Association pour l'avancement des sciences et techniques de la documentation (ASTED) est une association professionnelle nationale culturelle et scientifique sans but lucratif dédiée à l'avancement des sciences et des techniques de la documentation par la mise en commun de l'expertise de ses membres, ses publications, ses activités de toutes sortes, ses services et les liens qu'elle maintient autant avec des organismes du milieu de la documentation et de l'information qu'avec la société en général. L'ASTED regroupe des membres venant de toutes les régions du Québec ainsi que du reste de la Francophonie canadienne. Elle offre des formations à ses membres, mais aussi à diverses autres organisations et associations du secteur.

- La Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) est un ordre professionnel dont la mission principale est la protection du public et le rayonnement de la profession. Elle s'en acquitte, notamment, par ses programmes de perfectionnement, son code d'éthique et sa participation active aux débats de l'heure. La CBPQ rassemble bon an mal an autour de 600 membres.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national dont la mission est d'unir les ressources professionnelles et techniques des 11 Réseaux BIBLIO régionaux. Ces réseaux régionaux ne sont pas considérés comme des associations de bibliothèques, mais bien comme des « centres régionaux de services aux bibliothèques publiques » (CRSBP). Chaque réseau régional a pour mandat de maintenir et développer son réseau de bibliothèques et de représenter celles-ci auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. L'ensemble du réseau national rassemble près de 800 bibliothèques affiliées qui desservent des municipalités de 5 000 habitants et moins, presque toutes situées en milieu rural. Le rayon d'action du Réseau BIBLIO est complémentaire à celui de l'ABPQ et aussi à celui de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Les trois organisations collaborent de plus en plus systématiquement à l'avancement des grands projets nationaux. À l'échelle locale ou régionale, il y a aussi quelques initiatives de collaboration, mais on note qu'elles sont davantage le fruit d'initiatives individuelles ou ponctuelles.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion (voir canevas en annexe) ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée — l'ABPQ dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec les représentantes de l'ABPQ a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 20 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées aux représentants de chacune des municipalités ou des bibliothèques membres de l'ABPQ. Ces représentants, souvent des membres de la direction, se chargeaient ensuite d'acheminer l'invitation et le lien pour le sondage au personnel concerné par les activités de formations offertes par leur employeur ou l'ABPQ. L'envoi a été réalisé par courriel par un membre de l'équipe de l'ABPQ. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Une relance après deux semaines environ a permis de stimuler la participation. Avec un total de 107 réponses et un taux d'achèvement moyen de plus 90 %, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce genre de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 9 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait assez juste des besoins de formation chez les bibliothèques membres de l'ABPQ.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de

réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

On remarque une assez bonne répartition dans le profil du métier des répondants. Ainsi, une proportion similaire de participants indique agir à titre de technicienNE en documentation (25 %), directeurTRICE de service, de section ou de division (23 %) ou préposéE aux prêts (22 %). Une proportion à peine plus faible de participants indique agir à titre de bibliothécaire (18 %). Outre des réponses qui pourraient se classer dans les catégories initiales, la catégorie « autre » (12 %) fait notamment ressortir des participants qui agissent à titre d'animateur ou d'agent de développement culturel. D'autres en ont profité pour préciser qu'ils agissent à plus d'un titre. Par exemple, technicienne en documentation/animation ou bibliothécaire/adjointe à la direction.

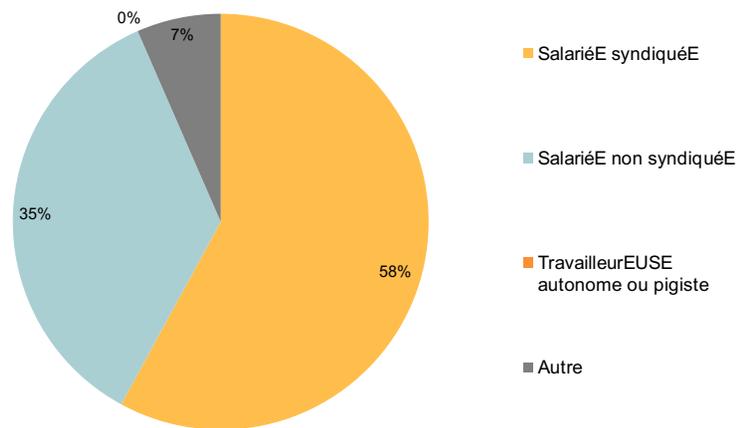
⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

tab.1 Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?

TechnicienNE en documentation	25 %
DirecteurTRICE de service, de section ou de division	23 %
PréposéE (ou commis) aux prêts (ou aide-bibliothécaire)	22 %
Bibliothécaire	18 %
Autre	12 %

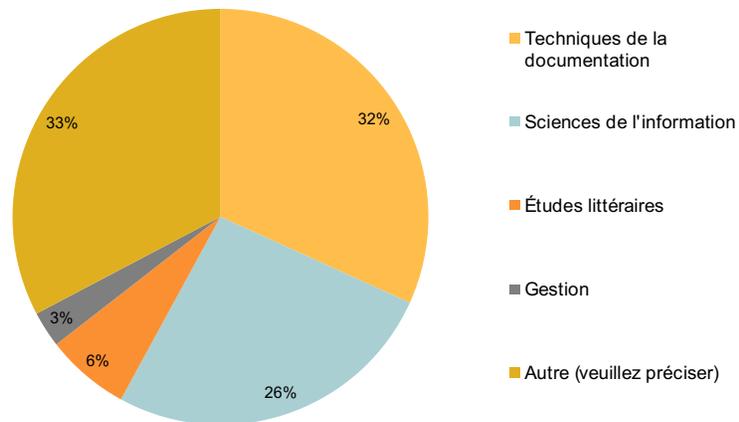
On constate que le lien d'emploi de la majorité des répondants est celui de salariéE syndiquéE (58 %). Une proportion de 35 % des répondants a mentionné être salariéE non syndiquéE, tandis qu'aucun n'a indiqué être employé à titre de travailleur autonome. Les participants ayant sélectionné la catégorie « autre » ont majoritairement indiqué être des cadres. Sauf exception, ces derniers auraient pu être classés dans la catégorie salariéE non syndiquéE.

fig.1 Quel est votre lien d'emploi actuel ?



Au chapitre du domaine d'étude principal des répondants, on observe que plus de la moitié (58 %) a suivi une formation dans le domaine des techniques de la documentation (32 %) ou des sciences de l'information (26 %). Le tiers des répondants (33 %) indique avoir suivi une formation initiale autre que celles listées. Parmi les domaines « autres » ayant obtenu le plus de mentions on retrouve l'histoire et l'enseignement. On note aussi que la formation générale du secondaire (D.E.S.) ainsi que des formations en secrétariat sont indiquées par des répondants. De manière générale, les communications, les arts et les sciences humaines dans leurs nombreuses déclinaisons récoltent aussi plusieurs mentions.

fig.2 Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?



Lorsque vient le temps de préciser si leur formation initiale est liée à leur fonction principale, une majorité de répondants (56 %) indique qu'elle l'est totalement ou presque. Pour 44 % des répondants, cette formation initiale est partiellement (31 %) ou pas du tout (13 %) en lien avec leur fonction actuelle.

On constate que le sondage a mobilisé la participation de répondants issus de tous les groupes d'âge supérieurs à 18 ans, et ce de manière assez bien répartie. Une proportion légèrement plus élevée de répondants se situe dans les tranches d'âge 35-39 ans (15 %) et 55-59 ans (14 %) et 45-49 ans (13 %), tandis que les groupes d'âge 18-24 ans (4 %) et 65 ans et plus (1 %) ont participé dans une proportion moindre.

fig.3 Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?

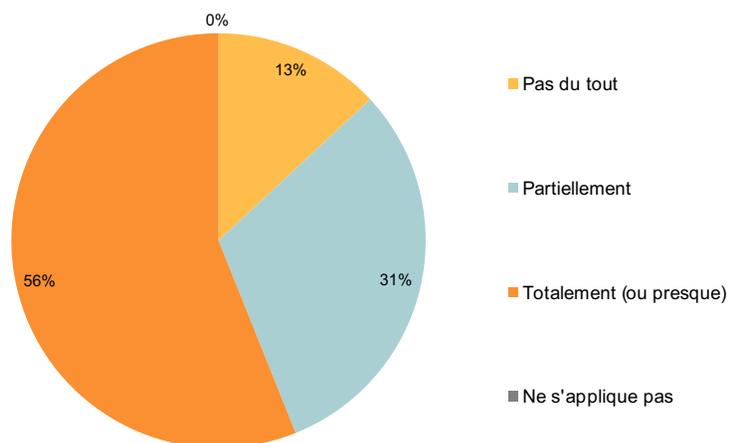
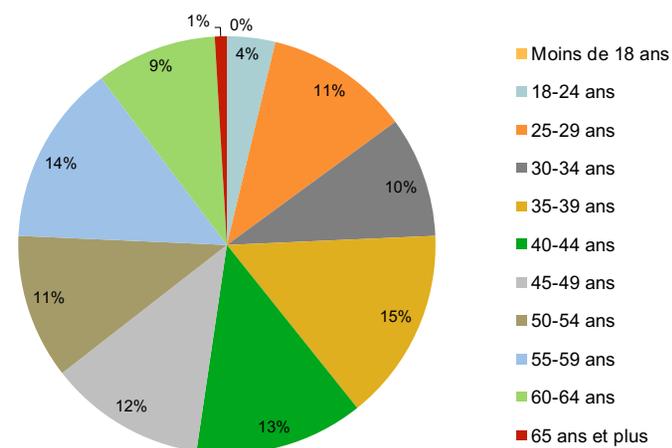
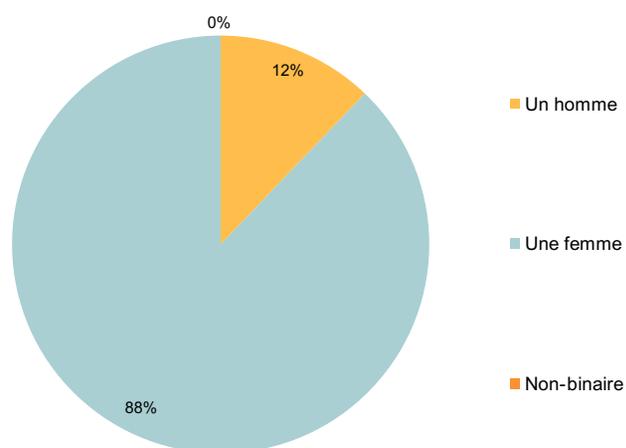


fig.4 Distribution des répondants selon leur âge



Le profil des répondants selon leur sexe nous permet d’observer que la très grande majorité de ceux-ci sont des femmes, avec une proportion de 88 %. Ainsi, les hommes ne représentent que 12 % des répondants.

fig.5 Distribution des répondants selon leur sexe



Les participants ont été interrogés quant à leur lieu de résidence et de travail. On remarque que les Laurentides (35 %) et la Montérégie (23 %) représentent les deux régions d’où provient la proportion la plus importante de répondants, avec un pourcentage combiné de 58 %. Avec 9 % des répondants, la région de Montréal se retrouve au troisième rang, précédant de peu la région de Lanaudière (8 %). Certaines régions se retrouvent, au contraire, peu ou pas représentées, telles que la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (0 %) ou celle de

l’Outaouais (0 %). Dans l’ensemble, on constate que les répondants habitent et travaillent dans la même région.

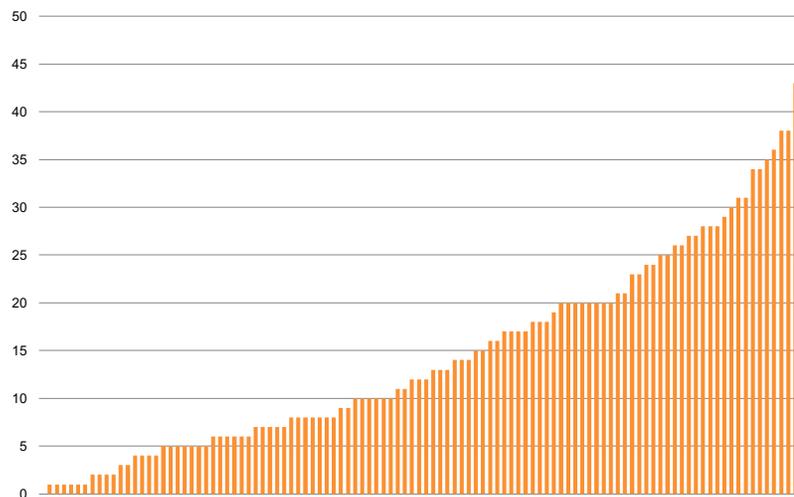
tab.2 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	2 %	2 %
Bas-Saint-Laurent	1 %	1 %
Capitale-Nationale	2 %	1 %
Centre-du-Québec	1 %	2 %
Chaudière-Appalaches	1 %	2 %
Côte-Nord	2 %	2 %
Estrie	4 %	4 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0 %	0 %
Lanaudière	8 %	8 %
Laurentides	35 %	35 %
Laval	6 %	4 %
Mauricie	2 %	1 %
Montérégie	23 %	24 %
Montréal	9 %	10 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	0 %	0 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	5 %	5 %

3.3 VIE PROFESSIONNELLE

Quand on questionne les répondants sur le nombre d’années d’expérience qu’ils ont cumulées dans leur champ professionnel actuel, on obtient des réponses qui varient entre 0 et 43 ans. Ces réponses sont d’ailleurs assez bien réparties, démontrant une diversité de niveau d’expérience au sein des participants. La moyenne d’années d’expérience cumulées est de 14,3 années, tandis que la médiane, légèrement plus faible, est de 12 années d’expérience.

fig.6 Depuis votre période de formation initiale (s’il y a lieu), combien d’années d’expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?



Au chapitre des associations ou des regroupements dont ils (ou leur bibliothèque) ont été membres dans la dernière année, 82 % des répondants déclarent être membres de l’ABPQ. Puisque tous les participants ont été contactés à titre de membres de cette association, la part de 15 % des répondants ayant choisi la réponse « je ne sais pas » peut expliquer que ce pourcentage n’atteigne pas 100 %. Outre l’ABPQ, 53 % des répondants ont déclaré avoir été ou être membres de la CBPQ (30 %) ou de l’ASTED (23 %). Parmi les répondants qui ont indiqué avoir été membres d’autres associations ou regroupements que ceux listés (22 %), on retrouve plusieurs mentions de l’Association professionnelle des techniciens et techniciennes en documentation du Québec (APTQD) ainsi que de l’Association des bibliothécaires du Québec (ABQLA).

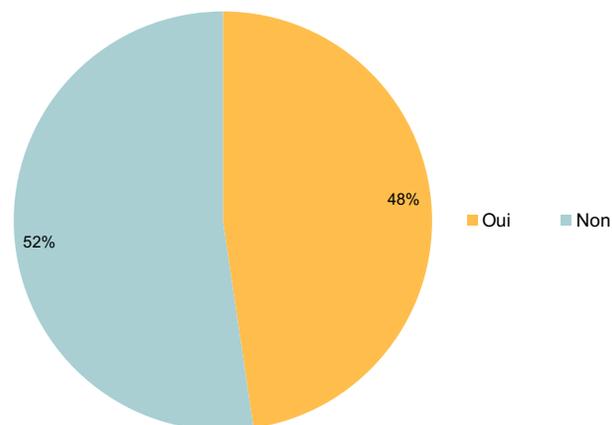
tab.3 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?

ABPQ – Association des bibliothèques publiques du Québec	82 %
CBPQ – Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec	30 %
ASTED – Association pour l’avancement des sciences et techniques de la documentation	23 %
Réseau BIBLIO	15 %
COOPSCO – Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	1 %
Je ne sais pas	15 %
Autre	22 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

On constate qu'un peu moins de la moitié des répondants (48 %) déclare avoir suivi au moins une activité d'autoformation en lien avec son métier ou sa fonction principale dans les trois dernières années. À l'inverse, un peu plus de la moitié (52 %) déclare ne pas avoir mené une telle activité d'autoformation, c'est-à-dire qui ne provenait pas de leur employeur, de leur association ou de leur regroupement.

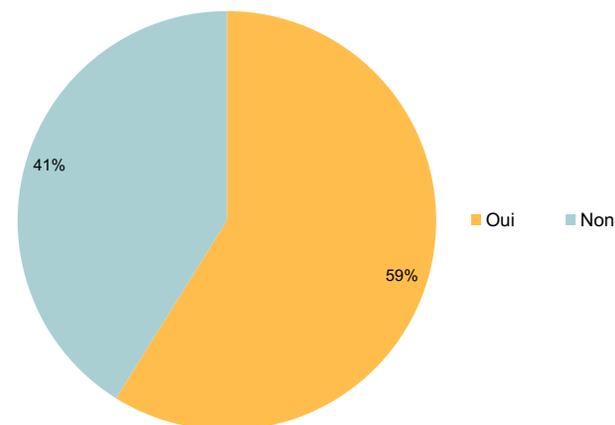
fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ? ⁵



⁵ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

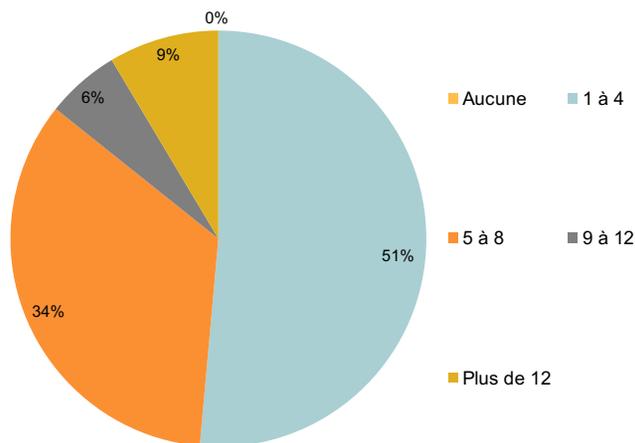
Lorsque l'on interroge les participants quant à savoir s'ils ont suivi au moins une activité de formation continue quelconque dans les trois dernières années, la proportion de réponses affirmatives monte à 59 %. Une proportion de 41 % des répondants n'a, quant à elle, suivi aucune activité de formation continue.

fig.8 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?



Parmi les participants ayant répondu à l'affirmative à la question précédente, le nombre d'activités de formation qu'ils ont suivies se situe entre 1 et 4 activités pour une majorité d'entre eux (51 %). Une proportion de 34 % des répondants a indiqué avoir suivi entre 5 à 8 de ces activités, tandis que 9 % mentionnent en avoir suivi plus de 12 dans les trois dernières années.

fig.9 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?



Les répondants ont été invités à sélectionner toutes les organisations desquelles ils ont reçu de telles activités de formation. Ainsi, une grande majorité (83 %) affirme en avoir reçu au moins une de l'ABPQ. En outre, plus de la moitié des participants a suivi au moins une formation auprès de leur employeur (54 %) ou de la CBPQ (51 %). L'ASTED récolte

également 43 % des mentions, tandis qu'un peu plus d'un tiers des répondants (34 %) a mené une formation auprès d'un fournisseur de service ou de produits. Parmi les réponses des 17 % de participants ayant suivi une formation auprès d'une organisation « autre », on retrouve notamment la BAnQ avec sa Journée professionnelle, ainsi que le Salon du Livre de Montréal.

tab.4 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	83 %
Mon employeur	54 %
CBPQ — Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec	51 %
ASTED — Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation	43 %
Fournisseur de services ou de produits	34 %
Réseau BIBLIO	17 %
Communications-Jeunesse	9 %
Institution scolaire publique	9 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	9 %
Conseil régional de la culture (CRC)	6 %
Autre	17 %

Les répondants ayant suivi au moins une activité de formation ont aussi été interrogés quant au type de formation suivie. Dans une proportion de 80 %, ceux-ci affirment avoir participé à une conférence ou à un atelier dans le cadre du Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec (RVBPQ). Près des trois quarts des participants (74 %) indiquent qu'ils ont participé à une activité sous forme de conférence ou d'atelier en webdiffusion. Enfin, 37 % des participants mentionnent qu'ils se sont déjà déplacés pour assister à une conférence ou un atelier qui ne s'inscrivait pas dans le cadre des Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec.

Parmi les activités de formation offertes par l'ABPQ dans le cadre du RVBPQ (2016 et 2017) ou du Programme de formation continue (PFC), l'activité, celle qui a suscité la participation du plus grand nombre de répondants est celle du RVBPQ 2016 : marketing, partenariats, projets collaboratifs, retour sur investissement et transfert des connaissances (74 %). L'activité qui se retrouve au second rang (49 %) parmi les choix offerts est celle du RVBPQ 2017 : accessibilité, aménagement fonctionnel, accueil des différentes clientèles et vivre ensemble. On constate donc que les activités du RVBPQ ont davantage suscité la participation des répondants que les activités du PFC, dont les activités sur la santé mentale ou sur les droits de la personne en bibliothèques ont respectivement été suivies par 20 % et 9 % des répondants.

tab.5 Au cours des trois dernières années, à quels types d'activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue offertes par l'ABPQ avez-vous participé ?

Conférence ou atelier du Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec	80 %
Conférence ou atelier en webdiffusion	74 %
Autre conférence ou atelier dans un autre contexte auquel j'ai assisté en personne (Montréal, Québec, ou ailleurs)	37 %
Autre	3 %

tab.6 Au cours des trois dernières années, à quelles activités suivantes, offertes dans le cadre du Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec (RVBPQ 2016 ou 2017) ou du Programme de formation continue (PFC) de l'ABPQ, avez-vous participé ?

RVBPQ 2016 : marketing, partenariats, projets collaboratifs, retour sur investissement et transfert des connaissances	74 %
RVBPQ 2017 : accessibilité, aménagement fonctionnel, accueil des différentes clientèles et vivre ensemble	49 %
PFC 2017-2018 : Santé mentale et troubles de la personnalité : comment réagir ?	20 %
PFC 2017-2018 : Démystifier les droits de la personne dans un contexte de bibliothèques publiques	9 %

Concernant les obstacles, défis ou facteurs qui ont pu empêcher les répondants de suivre les formations offertes, on retrouve en premier lieu le manque de temps, puis les coûts. La question de l'éloignement vient en troisième lieu, suivi de près par le manque d'information sur l'offre. Les facteurs tels l'absence d'attestation ou les contraintes techniques apparaissent quant à eux moins importants pour les répondants. Les participants avaient aussi la possibilité de nommer d'autres facteurs non listés. Certains ont mentionné que les formations offertes ne répondaient pas à leurs besoins, notamment au plan de connaissances plus techniques (logiciels, assistance pour le livre numérique). D'autres ont également noté que les formations étaient surtout offertes à certains corps de métiers (bibliothécaires, techniciens), plutôt qu'à d'autres.

tab.7 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque de temps	3,6
Les coûts	3,4
Éloignement	3,0
Manque d'information sur l'offre	2,9
Manque de flexibilité du format des formations	2,8
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,7
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	2,5
Pas d'attestation de formation	1,9
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,6

Lorsque vient le temps d'évaluer les compétences les plus utiles dans leur travail, les répondants placent la connaissance et la maîtrise des outils au premier rang (4,6), suivi des techniques du service à la clientèle de base (4,2) et la capacité d'accompagner les différentes clientèles (4,1). De manière générale, on constate que les autres compétences sont aussi jugées très utiles par les répondants, notamment celles reliées aux clientèles particulières (4,0). La majorité des répondants qui prennent le temps de préciser d'autres compétences non listées nomment les habiletés de gestion et les habiletés politiques.

tab.8 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Connaissance et maîtrise des divers outils disponibles (équipements et logiciels)	4,6
Techniques du service à la clientèle de base (aspect relationnel)	4,2
Capacité d'accompagner les différentes clientèles (pédagogie)	4,1
Savoir interagir adéquatement avec les clientèles particulières	4,0
Connaissance des besoins particuliers de certaines clientèles	4,0
Connaissance ou maîtrise des outils de soutien à la gestion	3,7
Compétences de base en gestion	3,7
Capacité à imaginer, organiser et animer des activités de médiation culturelle	3,5

Suite à l'identification des compétences jugées les plus utiles à leur travail, les participants ont pu préciser leur intérêt envers des formations reliées à ces mêmes compétences. Ils devaient également indiquer le niveau désiré de ces formations. En général, les participants ont démontré davantage d'intérêt pour des formations de niveau intermédiaire, ce, pour toutes les formations proposées.

L'activité de formation qui suscite le plus d'intérêt chez les répondants (79 %) porte sur les connaissances et la maîtrise des divers outils disponibles (équipements et logiciels). 61 % de ceux-ci indiquent vouloir un niveau intermédiaire pour une telle formation, sinon un niveau avancé pour 29 % d'entre eux. Cela indique que la grande majorité possède déjà des compétences de base. En deuxième lieu, on constate un intérêt de 74 % des participants pour une formation sur l'interaction adéquate avec les clientèles particulières. Cette formation devra être minimalement d'un niveau intermédiaire pour 45 % des participants intéressés et même d'un niveau avancé pour une autre tranche de 35 %. On observe un intérêt similaire pour une formation sur la connaissance des besoins particuliers de certaines clientèles (72 %) qui requiert un niveau intermédiaire pour plus de la moitié de ces répondants (54 %). Une formation sur la connaissance ou la maîtrise des outils de soutien à la gestion récolte également 72 % des réponses et suscitent un intérêt un peu plus réparti quant au niveau de la formation. 39 % souhaiteraient un niveau intermédiaire, tandis que les niveaux débutant et avancé récoltent chacun 31 % des réponses.

Bien qu'une formation sur les techniques du service à la clientèle de base récolte proportionnellement moins d'intérêt que les autres, on remarque tout de même que c'est plus de la moitié des répondants (54 %) qui se dit intéressée par une telle formation et requiert un niveau intermédiaire (50 %) ou même avancé (44 %).

Les participants ayant pris le temps de préciser d'autres suggestions de formations ont notamment mentionné être intéressés par des formations sur la gestion des ressources humaines, sur l'interaction avec les élus ou encore sur les différents types de littérature.

tab.9 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Connaissance et maîtrise des divers outils disponibles (équipements et logiciels)	79 %	10 %	61 %	29 %
Savoir interagir adéquatement avec les clientèles particulières	74 %	20 %	45 %	35 %
Connaissance des besoins particuliers de certaines clientèles	72 %	21 %	54 %	25 %
Connaissance ou maîtrise des outils de soutien à la gestion	72 %	31 %	39 %	31 %
Capacité d'accompagner les différentes clientèles (pédagogie)	68 %	13 %	65 %	22 %
Capacité à imaginer, organiser et animer des activités de médiation culturelle	68 %	31 %	38 %	31 %
Compétences de base en gestion	68 %	31 %	36 %	33 %
Techniques du service à la clientèle de base (aspect relationnel)	54 %	6 %	50 %	44 %

On constate que les participants démontrent un degré d'intérêt plus important pour les formations de type conférence (3,9). Les activités sous forme d'ateliers pratiques ou séminaires participatifs (3,6), de webdiffusion ou téléconférence (3,6) ou d'autoformation sur internet (3,5) suscitent également un intérêt appréciable chez les répondants. On relève aussi un certain intérêt des participants pour les cours (3,0) et le compagnonnage ou mentorat (2,7), mais dans une moindre mesure.

tab.10 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Conférence	3,9
Atelier pratique ou séminaire participatif	3,6
Webdiffusion ou téléconférence	3,6
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,5
Document-guide	3,3
Cours (écoles, institutions)	3,0
Compagnonnage ou mentorat	2,7

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Le secteur représenté par l'ABPQ se trouve dans une situation particulière. Considérant que les bibliothèques publiques relèvent de la responsabilité des municipalités, celles-ci se trouvent à chevaucher la dynamique du monde municipal en même temps que celle du monde du livre. Cette réalité fait en sorte que les besoins en termes de formation professionnelle doivent le plus souvent cheminer à l'aune des critères municipaux. Ainsi, ce n'est pas parce que les municipalités sont soumises aux impératifs de la loi sur le 1 % de la masse salariale qui doit être dépensé en formation que les employés des bibliothèques ne profitent. Rien n'oblige en effet l'employeur municipal à répartir le budget de formation également dans tous les services municipaux. Celui-ci tend même à privilégier les services municipaux où des formations continues sont obligatoires selon leur ordre professionnel (avocat, comptable, par exemple), ou selon la loi (policiier, pompier, par exemple).

Le milieu des bibliothèques est un environnement de travail relativement stable où les perturbations ne découlent pas de fluctuations du marché du livre, mais plutôt de la modernisation des outils de travail, de la mutation des clientèles et de la transformation du rôle des bibliothèques. Ces outils sont de plus en plus technologiques, les clientèles sont de plus en plus hétérogènes avec des profils parfois très particuliers et les bibliothèques ne sont plus des entrepôts de livres que l'on consulte dans le silence. L'intégration de divers laboratoires de création (fab labs, medialabs, etc.) est un bon exemple de cette transformation. Ceux-ci ont fait entrer de nouveaux équipements, des logiciels différents et de nouvelles pratiques sur les lieux de travail, ce qui a fait émerger des besoins très particuliers sur le plan des formations techniques à leur utilisation et surtout en accompagnement des clientèles.

Les travailleurs du secteur sont parmi les plus scolarisés de la chaîne et une majorité indique que leur formation initiale est toujours en lien avec leur fonction principale actuelle. Bien qu'on note des besoins qui sont

clairement exprimés, les employés de bibliothèque semblent combler adéquatement ces besoins à travers des fournisseurs de formations qui leur conviennent, c'est-à-dire par l'ABPQ, à travers ses Rendez-vous des bibliothèques publiques, par leur employeur municipal, par la Corporation des bibliothécaires dont plusieurs sont membres ou par l'ASTED pour les techniciens en documentation.

On se doute bien sûr que des disparités de besoin existent d'un corps de métier à l'autre, mais également à l'intérieur d'un même corps de métier. Certains techniciens en documentation travaillent aux services techniques et ne rentrent jamais en contact avec la clientèle, tandis que d'autres travaillent sur le plancher de la bibliothèque et côtoient la clientèle tous les jours. C'est la même chose pour les bibliothécaires. Certains travaillent sur des dossiers à l'écart de la clientèle, d'autres sont responsables de bibliothèque, gèrent des équipes en plus de côtoyer la clientèle.

Les disparités concernent aussi la manière de combler ces besoins. Bien que la taille de l'échantillon ne permette pas de mesurer avec exactitude quels corps de métier réussissent à accéder à l'offre de formation, on note que le temps, les coûts et l'éloignement sont les obstacles les plus importants, pour un réseau qui est relativement dispersé sur territoire québécois. L'univers municipal étant assez hiérarchisé, on a un indice que ce sont les fonctions les plus valorisées qui peuvent se permettre d'être détachées pour une offre qui est surtout concentrée à Montréal.

Dans un contexte où on trouve aussi beaucoup d'employés à temps partiel, souvent de simples préposés, on comprend que la plupart des formations actuelles ne leur sont pas adressées. On note par ailleurs que c'est justement un des secteurs où on a relevé le plus d'intérêt à l'égard d'activités de formations qui ne soient pas présentielles. Cela correspond entre autres aux formations par webdiffusion ou en téléconférence et à l'autoformation sur internet, par des webinaires et des tutoriels.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Eve Lagacé, Directrice générale, ABPQ
- Catherine Mongeau, Directrice générale,
Corporation des bibliothécaires professionnels
- Chantal Brodeur, Chef de division des bibliothèques de Repentigny,
Présidente du CA de l'ABPQ
- Marie Goyette, Directrice de la bibliothèque Gabrielle-Roy et de
l'animation culturelle, Bibliothèque de Québec
Vice-présidente du CA de l'ABPQ
- Denis Chouinard, Chef de division – Bibliothèque,
Ville de Mont-Royal, Trésorier du CA de l'ABPQ
- Stéphane Legault, Chef de division des bibliothèques,
Ville de Saint-Jérôme, Président sortant du CA de l'ABPQ
- Michelle Bourque, Responsable des bibliothèques,
Ville de Val-d'Or, Membre du CA de l'ABPQ
- Julien Brazeau, Division des loisirs, culture et vie communautaire,
Ville de Victoriaville, Membre du CA de l'ABPQ
- Ivan Fillion, Directeur des bibliothèques à la Ville de Montréal
Membre du CA de l'ABPQ
- Nicole Grimard, Membre du CA de l'ABPQ
- Suzanne Rochefort, Chef du Service des bibliothèques,
Ville de Lévis, Membre du CA de l'ABPQ
- Jean-François Roulier, Chef de division — Planification et expertise,
Ville de Laval, Membre du CA de l'ABPQ

ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L’augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L’intégration et la valorisation d’artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L’accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d’agents de diffusion et de promotion.
- L’accroissement des rythmes de production.
- L’accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L’intégration de la relève/l’accueil des nouveaux employés.
- L’équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s’appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d’autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d’importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ABPQ

Bonjour,

Dans le cadre d'une **collaboration de l'ABPQ avec Compétence Culture*** (comité sectoriel de main-d'œuvre en culture), nous sollicitons votre participation et celle de votre personnel à une étude sur les enjeux et les besoins de formation dans la chaîne du livre.

L'étude vise à :

- établir les besoins de formation continue pour neuf associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Comme la consultation **visait toute la variété des métiers et professions** impliqués dans l'univers du livre, nous vous invitons à **distribuer ce courriel et le lien pour le sondage** auprès de tout le personnel de votre bibliothèque.

Durée du sondage : une dizaine de minutes environ.

COMPLÉTER LE SONDAGE ICI :
<https://fr.surveymonkey.com/r/BesoinsFormation-ABPQ>

Date limite pour le compléter : lundi 28 mai 2018

Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont l'ABPQ, ses membres et ses employés seront ultimement les bénéficiaires.

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

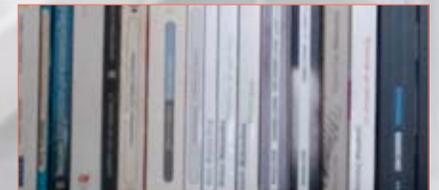
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE B

ASSOCIATION DES DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS
DE LIVRES EN LANGUE FRANÇAISE (ADELF)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	65
TABLE DES MATIÈRES	66
LISTE DES FIGURES	67
LISTE DES TABLEAUX	68
INTRODUCTION	69
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	69
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	70
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	72
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	73
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	73
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	73
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	73
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	74
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	74
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	75
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ADELF	76
RÉSULTATS DU SONDAGE	77
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	77
3.2 PROFIL DES ENTREPRISES	78
3.3 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	82
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	88
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	89
ANNEXE 2 — CANEVAS DES ENTREVUES	90
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ADELF	94

LISTE DES FIGURES

fig.1	Secteur principal d'activité	79
fig.2	Votre entreprise a-t-elle des activités dans un autre secteur de la chaîne du livre ? Si oui, lequel ?	79
fig.3	Estimez le pourcentage de votre main-d'œuvre (en vous incluant) dont le profil et les compétences particulières relèvent plus exclusivement du domaine du livre, par opposition à celle qui n'est pas spécialement liée au domaine du livre ?	81
fig.4	Votre entreprise a-t-elle une masse salariale supérieure à 2 M\$ qui l'oblige à consacrer 1 % de cette masse à de la formation, comme stipulé dans la Loi sur les compétences ?	81
fig.5	Au cours des trois dernières années, vos employéEs plus directement liéEs au domaine du livre ont-ils ou ont-elle suivi des activités de formation continue, en lien avec leur métier ou leur fonction principale ?	82
fig. 6	Pour les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue ces employéEs ont-ils ou ont-elles participé en moyenne chacunE ?	82

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Dans quelle région du Québec votre entreprise tient-elle sa principale place d'affaires ?	78
tab.2	Au cours de la dernière année, quel a été le nombre maximal de SALARIÉES à l'emploi de votre entreprise ?	80
tab.3	Au cours de la dernière année, quel a été le nombre de PIGISTES embauchés par votre entreprise ?	80
tab.4	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	83
tab.5	Parmi les outils et les activités de perfectionnement professionnel suivants, offerts ou organisés par l'ADELFF, lesquels ont été utilisés par des membres de votre personnel ?	83
tab.6	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu empêcher vos employéES cibléES pour des formations de suivre les activités de perfectionnement offertes à l'ADELFF ou ailleurs ?	84
tab.7	Dans le quotidien professionnel de votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour le succès de leur travail, sur une échelle de 1 à 5 ?	85
tab.8	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous avoir accès à des formations portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée pour votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre.	86
tab.9	Pour votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre, quel est le degré d'intérêt de votre entreprise pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	87

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recérait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin, les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois, une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité. Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation.

Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Créée en 1978, l'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a pour mission de représenter les intérêts de ses membres, soit des diffuseurs et des distributeurs de livres en langue française ayant des activités au Canada. L'ADELF compte 21 membres dont les activités peuvent se limiter soit à la diffusion ou à la distribution, mais aussi couvrir une combinaison des deux.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Directeur ou propriétaire.
- Directeur commercial.
- Directeur des ventes.
- Service de presse.
- Représentant.
- Délégué pédagogique (rare).
- Adjoint commercial.
- Plusieurs métiers non exclusifs au monde du livre, particulièrement sur le plan de la distribution (administration, logistique, communication, etc.).

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Aucun des corps de métier spécifiquement liés à la diffusion ou à la distribution du livre ne bénéficie de formation initiale au Québec.

- Certains des métiers non exclusifs au monde du livre reposent sur des formations universitaires, mais l'expertise « livre » est acquise de dans le secteur même.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

La taille des entreprises membres varie considérablement, allant de quelques employés à plus de deux cents. Dans quelques cas, les organisations sont une composante au sein d'une entreprise intégrée verticalement ou encore sont des antennes québécoises de grands groupes internationaux implantés ailleurs. Certaines sont ainsi rattachées à une maison d'édition et même, dans un cas, à plusieurs maisons d'édition voulant mutualiser certains aspects de leurs activités de distribution.

Bien que certaines de ces entreprises comptent sur une main-d'œuvre très nombreuse, parfois seulement une fraction de ces employés ont des fonctions qui sont directement en lien avec le monde du livre. C'est particulièrement le cas pour la distribution où les activités liées à la chaîne d'approvisionnement (emballage, livraison, etc.) ne sont pas exclusives au secteur.

La baisse du marché du livre engendre une pression sur les coûts et les salaires. Les marges étant peu élevées, chaque gain en productivité permet de maintenir la tête hors de l'eau un peu plus.

La pénurie actuelle de main d'œuvre fait en sorte que le secteur connaît certaines difficultés de recrutement, en particulier en ce qui concerne les emplois moins rémunérés en entrepôt. En revanche, les postes plus spécialisés sont plus faciles à combler. Les exigences et les attentes sont toutefois élevées et le bagage d'expertise est la plupart du temps le fruit d'expériences cumulées dans d'autres secteurs du livre : surtout la librairie ou l'édition.

Le secteur du livre se situe à un tournant critique en lien avec la mondialisation du commerce. Celle-ci se traduit par la multiplication des

plateformes de vente en ligne. Les dirigeants et les principaux acteurs de la diffusion-distribution font face à des défis importants. L'accès à l'information et la gestion du changement sont deux enjeux cruciaux pour réussir à faire naviguer leurs entreprises dans les mers de l'incertitude actuelle.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Développement des affaires	Connaître et développer de nouveaux marchés. Découvrir et utiliser des outils de planification stratégique.
Gestion du changement	Connaître et comprendre les divers changements dans le secteur du livre. Comprendre les impacts potentiels sur sa propre organisation. Préparer son équipe au changement.
Chaîne d'approvisionnement	Utiliser les logiciels de gestion des stocks et savoir interpréter les statistiques.
Relations avec la clientèle	Maîtriser les techniques de vente et de service à la clientèle. Développer son réseau professionnel.
Promotion et positionnement	Découvrir et maîtriser les outils de communication et des réseaux sociaux. Améliorer la visibilité et la découvrabilité de son catalogue.
Gestion des ressources humaines	Connaître les meilleures pratiques de recrutement et d'embauche. Intégrer et former la relève.
Aspects juridiques	Connaissance de la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés)

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

L'ADELFF est une organisation de petite taille qui intervient dans plusieurs domaines, mais dont le mandat vise surtout la représentation des intérêts de ses membres. En matière de formation, les interventions de l'ADELFF visent surtout la diffusion d'informations stratégiques à l'intention des principaux dirigeants des entreprises membres. Dans certains cas, ces informations sont également destinées à des intervenants des autres métiers du livre (éditions, libraires, etc). Les interventions de l'ADELFF en matière de formation se présentent principalement sous trois différentes formes :

- Les rencontres professionnelles
- Les études et autres publications
- Les travaux des comités

Les rencontres professionnelles

Chaque année, l'ADELFF organise une dizaine de rencontres professionnelles à l'intention de ses membres et, dans certains cas, des professionnels d'autres secteurs. Ces rencontres prennent la forme d'ateliers, de conférences ou de tables-rondes. Les sujets traités lors de ces rencontres portent presque toujours sur des enjeux du secteur du livre. Il est fréquent que ces rencontres soient animées par un professionnel de l'industrie. Quelques exemples :

- Nouveaux processus d'acquisitions de livres dans le réseau des bibliothèques de la ville de Montréal : conférence offerte par le directeur des bibliothèques de Montréal.
- Entretien avec la direction du journal Le Devoir : conférence du directeur de journal et des principaux dirigeants.
- Les impacts de l'impression à la demande sur la chaîne d'approvisionnement du livre : conférence offerte par un dirigeant d'un imprimeur.

- Nouvelles initiatives des LIQ : conférence des principaux dirigeants.
- Le livre numérique dans les bibliothèques publique : table-ronde réunissant cinq bibliothécaires de la région métropolitaine.

Les études et autres publications

L'ADELF commande des recherches, des études set diverses autres publications portant sur des sujets d'intérêts pour l'industrie du livre. Certaines de ces publications sont destinées aux membres de l'ADELF seulement; d'autres sont diffusées dans tout le milieu du livre. Ces publications peuvent prendre diverses formes : opinions juridiques, études de marché, analyses de données, etc. Quelques exemples :

- Étude sur le prix de vente des livres importés (analyse de données).
- Survol de la chaîne d'approvisionnement du livre au Canada anglais (étude de marché).
- Portrait de la diversité de l'offre des distributeurs de livres (analyse de données).
- Les obligations en matière d'information des distributeurs exclusifs de livres au Canada (opinion juridique).
- Vocabulaire de la diffusion et de la distribution de livres (lexique).

Les travaux des comités

L'ADELF compte une dizaine de comités internes qui travaillent des questions d'intérêts pour le secteur. Une cinquantaine de personnes participent aux travaux d'un ou de plusieurs comités. Dans certains cas, les travaux de ces comités permettent de partager de connaissances techniques.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- La disponibilité réduite (déplacements fréquents) des membres de la haute direction les empêche d'assister aux ateliers, conférences, tables rondes. Il leur est particulièrement difficile de s'engager longtemps à l'avance.
- La nature concurrentielle de la relation entre certaines des entreprises pose un obstacle dans le partage des informations et des expertises lors de certaines activités, les ateliers, les comités et les tables rondes notamment.
- C'est un secteur avec un nombre très limité de joueurs qui se connaissent tous. La mobilisation des intervenants autour d'activités clés doit être planifiée avec finesse pour éviter la fatigue liée à la sursollicitation.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D’ACTION CROISE CELUI DE L’ADELF

Se situant au milieu de la chaîne du livre, les entreprises membres de l’ADELF doivent traiter sur une base régulière avec le monde des éditeurs et celui des libraires. Conséquemment, les associations qui représentent ces secteurs ont des défis et des projets qui croisent parfois ceux de l’ADELF.

- L’Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) regroupe plus de 100 maisons d’édition de langue française au Québec et au Canada. Comme pour les diffuseurs-distributeurs, les enjeux liés à la gestion du changement occupent une place importante. Certaines entreprises sont membres des deux associations.
- L’Association des libraires du Québec (ALQ) intervient dans le champ des libraires et des librairies. L’ALQ représente plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque composante de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante, à quelques exceptions près :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée — l'ADELFF dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. La validation avec le directeur de l'ADELFF a ensuite permis de finaliser le questionnaire qui comportait 15 questions principales, en plus de deux questions d'identification confidentielles. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées aux directions des 21 entreprises membres de l'ADELFF. Ces directions se sont chargées, s'il y avait lieu, d'acheminer le questionnaire auprès de la personne la plus apte et disponible à répondre au sondage. Contrairement aux sondages dans les huit autres études des besoins réalisées pour la chaîne du livre, ces personnes devaient se prononcer sur les besoins au nom de toute leur organisation.

L'envoi original a été réalisé par le directeur de l'ADELFF au moyen d'un courriel personnalisé contenant le message d'invitation suggéré. Celui-ci, présenté en annexe de ce rapport, contenait le lien vers le sondage dans sa version ADELFF. Une relance après une semaine environ a permis de stimuler la participation. Avec un total de 13 entreprises sur 21 ayant répondu au questionnaire, soit presque les deux tiers des membres de l'ADELFF contactés, et la diversité des profils d'entreprises, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce genre de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 10 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait juste des besoins de formation chez les entreprises membres de l'ADELFF.

Les résultats ont été regroupés en deux sections :

- profil des entreprises ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES ENTREPRISES

La très grande majorité des entreprises qui ont répondu au sondage ont confié la responsabilité de répondre aux différentes questions du sondage à un membre de la haute direction. Selon les réponses à la première question d'identification où chaque personne devait inscrire le titre ou la fonction principale qu'elle occupe au sein de l'organisation. Leurs réponses ont permis de confirmer qu'elles étaient en mesure de porter un regard informé sur les thèmes de l'étude.

Les entreprises membres de l'ADELF ayant participé à l'enquête tiennent très majoritairement, soit dans une proportion de 77 %, leur principale place d'affaires à Montréal. Les régions de l'Estrie, des Laurentides et de Laval sont les seules autres régions à accueillir une de ces entreprises.

tab.1 Dans quelle région du Québec votre entreprise tient-elle sa principale place d'affaires ?

Abitibi-Témiscamingue	0 %
Bas-Saint-Laurent	0 %
Capitale-Nationale	0 %
Centre-du-Québec	0 %
Chaudière-Appalaches	0 %
Côte-Nord	0 %
Estrie	8 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0 %
Lanaudière	0 %
Laurentides	8 %
Laval	8 %
Mauricie	0 %
Montérégie	0 %
Montréal	77 %
Nord-du-Québec	0 %
Outaouais	0 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	0 %

⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

Un peu plus de la moitié (54 %) des organisations sondées agissent principalement à la fois en diffusion et en distribution, tandis que 46 % ne font que de la diffusion.

Si la majorité des entreprises sondées (62 %) ne mène pas d'activités dans d'autres secteurs du livre, une proportion de 38 % agit à d'autres niveaux. La plupart de ces entreprises à activités multiples agissent aussi dans le domaine de l'édition ou de la librairie, ou bien les deux.

fig.1 Secteur principal d'activité

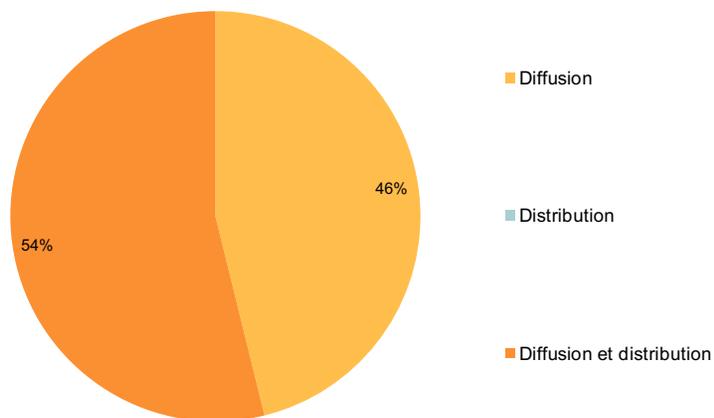
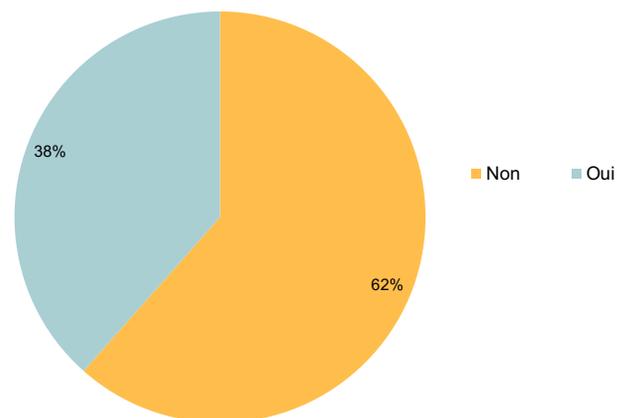


fig.2 Votre entreprise a-t-elle des activités dans un autre secteur de la chaîne du livre ? Si oui, lequel ?



Le nombre de salariés à l'emploi des entreprises sondées varie considérablement. C'est dans la catégorie des 10 à 49 salariés que l'on retrouve le plus grand nombre (54 %) de ces compagnies. Avec 31 %, on constate ensuite que le nombre d'entreprises avec plus de 100 salariés est assez important.

tab.2 Au cours de la dernière année, quel a été le nombre maximal de SALARIÉES à l'emploi de votre entreprise ?

Moins de 10	8 %
De 10 à 49	54 %
De 50 à 99	8 %
100 et plus	31 %

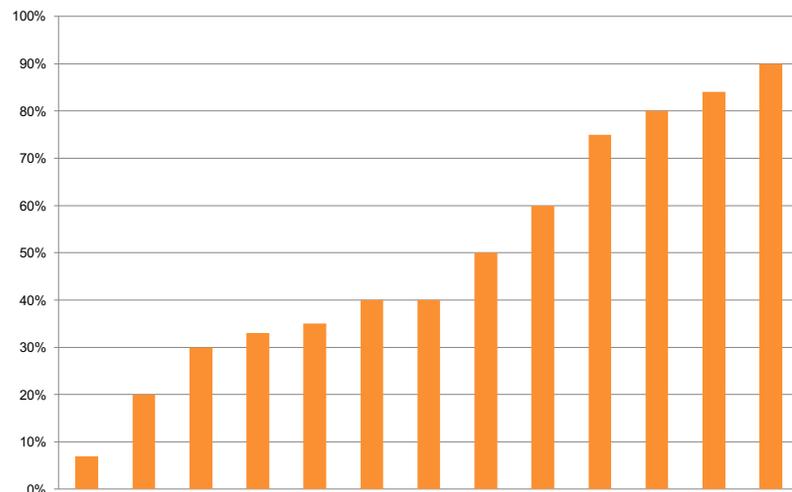
Quant au nombre de pigistes embauchés, on constate que 69 % en emploient moins de 10 et 31 % entre 10 à 49. Aucune entreprise n'en embauche plus de 50.

tab.3 Au cours de la dernière année, quel a été le nombre de PIGISTES embauchés par votre entreprise ?

Moins de 10	69 %
De 10 à 49	31 %
De 50 à 99	0 %
100 et plus	0 %

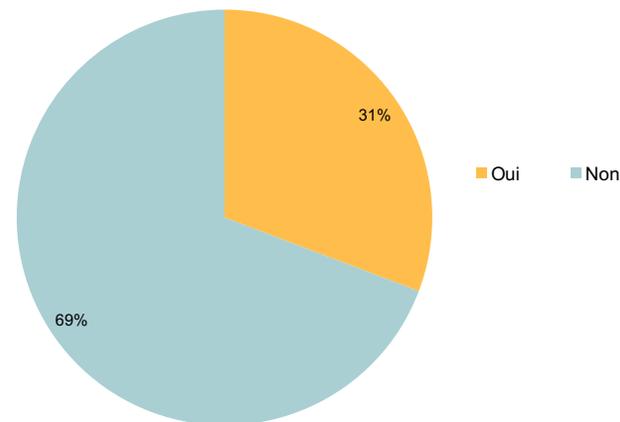
Considérant la nature très diverse des fonctions que l'on trouve dans secteur de la diffusion et surtout de la distribution, il était nécessaire d'évaluer la part des emplois dont le profil et les compétences particulières relèvent plus exclusivement du domaine du livre. Les répondants ont inscrit des valeurs variant entre 7 % et 90 % de leur main d'œuvre. Cela équivaudrait à une moyenne de 50 % et une médiane de 40 %. Toutefois vu la petite taille de l'échantillon et les écarts importants entre les profils d'entreprises, cette donnée n'apparaît pas particulièrement éloquente ici.

fig.3 Estimez le pourcentage de votre main-d'œuvre (en vous incluant) dont le profil et les compétences particulières relèvent plus exclusivement du domaine du livre, par opposition à celle qui n'est pas spécialement liée au domaine du livre ?



La question de la masse salariale est par contre importante. On note que pour 31 % des entreprises, celle-ci dépasse le seuil de 2 M\$, ce qui les oblige à consacrer 1 % de cette masse à de la formation. Pour la majorité toutefois, cette masse salariale est inférieure à la limite stipulée dans la Loi sur les compétences.

fig.4 Votre entreprise a-t-elle une masse salariale supérieure à 2 M\$ qui l'oblige à consacrer 1 % de cette masse à de la formation, comme stipulé dans la Loi sur les compétences ?



3.3 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

Les trois quarts (75 %) des entreprises qui ont répondu au sondage affirment que leurs employés plus directement liés au domaine du livre ont suivi des activités de formation continue en lien avec leur métier ou leur fonction principale, au cours des trois dernières années.

Au sein de ces entreprises, pour 75 % d'entre elles, les employés ont suivi en moyenne de 1 à 4 activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue au cours des trois dernières années. Pour 17 %, c'est plutôt une moyenne de 5 à 8 et pour 8 %, c'est plus de 12.

fig.5 Au cours des trois dernières années, vos employéEs plus directement liéEs au domaine du livre ont-ils ou ont-elle suivi des activités de formation continue, en lien avec leur métier ou leur fonction principale ?

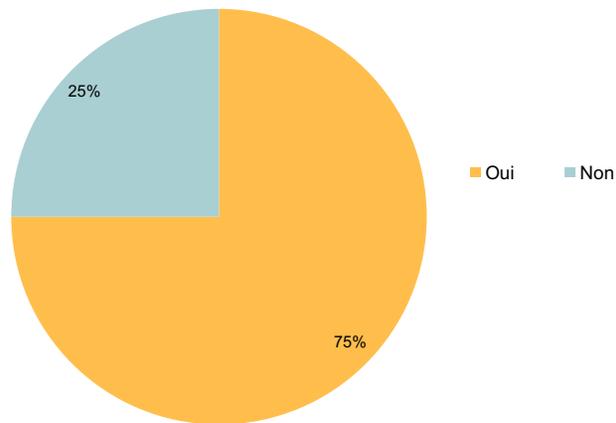
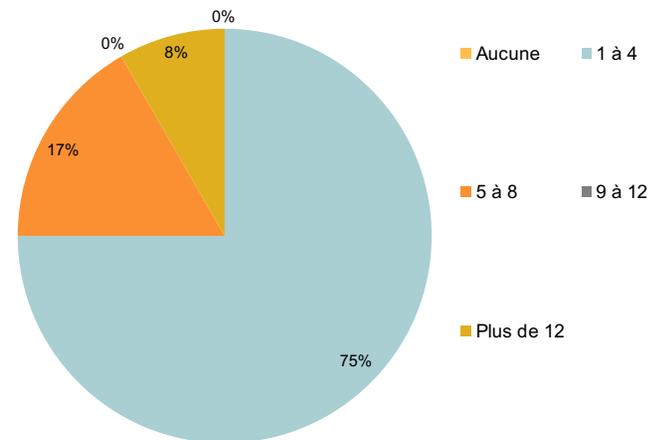


fig. 6 Pour les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue ces employéEs ont-ils ou ont-elles participé en moyenne chacunE ?



Une proportion de 58 % de ces entreprises a obtenu des activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue en provenance de l’ADELF. 50 % en ont obtenu de l’ALQ, tandis que 42 % ont mentionné que ces activités provenaient de leur propre entreprise, de l’ANEL ou encore d’un fournisseur de services ou de produits. D’autres sources ont été mentionnées, mais elles sont proportionnellement moins importantes que celles précédemment citées.

Dans une très forte proportion (92 %), les entreprises ont mentionné leur participation à l’Assemblée générale annuelle de l’ADELF comme activité de perfectionnement professionnel. 83 % déclarent consulter les différentes études publiées par leur association sectorielle. Une proportion égale de 58 % des entreprises affirme avoir participé aux quatre autres activités listées, soit un atelier ou une table ronde, une conférence ou un comité de travail thématique.

tab.4 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

ADELf — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	58 %
ALQ — Association des libraires du Québec	50 %
De notre entreprise directement	42 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	42 %
Fournisseur de services ou de produits	42 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	25 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	8 %
Chambre de commerce locale ou régionale	8 %
Institution scolaire privée	8 %
Institution scolaire publique	8 %
Autre	8 %

tab.5 Parmi les outils et les activités de perfectionnement professionnel suivants, offerts ou organisés par l’ADELF, lesquels ont été utilisés par des membres de votre personnel ?

Participation à l’Assemblée générale annuelle	92 %
Les études publiées par l’ADELF (Enjeux de la diffusion et de la distribution de livres) : études sur les prix de vente, sur la mise en marché, portrait de la diversité de l’offre des distributeurs de livres, etc.	83 %
Un atelier, une table ronde	58 %
Une conférence	58 %
Un comité de travail thématique	58 %

Selon les répondants qui devaient se prononcer sur les différents sujets au nom de leur entreprise, le manque de temps est le principal obstacle, défi ou facteur qui a pu empêcher leurs employés ciblés pour des formations de suivre les activités de perfectionnement offertes à l'ADELFF ou ailleurs. Parmi les autres facteurs qui obtiennent les scores les plus élevés, on trouve la pertinence pour l'employé (2,9), le manque d'information sur l'offre de formations (2,8) et le manque d'intérêt pour les formations offertes (2,7). Les autres facteurs listés n'apparaissent pas aussi importants pour l'ensemble des entreprises sondées.

tab.6 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu empêcher vos employéEs cibléEs pour des formations de suivre les activités de perfectionnement offertes à l'ADELFF ou ailleurs ?

Manque de temps	3,4
Pertinence pour l'employéE	2,9
Manque d'information sur l'offre de formations	2,8
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,7
Les coûts	2,3
Pas d'attestation de formation	2,1
Manque de flexibilité du format des formations	1,8
Éloignement	1,8
Manque de soutien du milieu de travail ou du syndicat (s'il y a lieu)	1,7
Contrainte technique (capacité insuffisante des ordinateurs, habileté informatique limitée, etc.) dans le cas des formations à distance	1,5

Sur le plan des compétences qui sont jugées les plus utiles pour que leur personnel puisse accomplir leur travail, on note plus de la moitié des compétences listées obtiennent des notes de 4 ou plus et toutes sont notées à 3 ou plus. Les écarts ne sont donc pas très significatifs particulièrement dans le contexte d'un échantillon aussi limité.

tab.7 Dans le quotidien professionnel de votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour le succès de leur travail, sur une échelle de 1 à 5 ?

Maîtrise des techniques de vente et de service à la clientèle	4,1
À l'affût de nouveaux marchés pour le livre	4,1
Bonne compréhension des divers changements que subit le secteur du livre	4,1
Aisance avec les logiciels et d'autres outils informatiques	4,1
Connaissance des outils de planification stratégique	4,0
Aptitude à prévoir les impacts potentiels des changements dans le secteur du livre sur son entreprise	4,0
Connaissance des impacts des outils de communication et des réseaux sociaux sur le positionnement de l'entreprise	4,0
Capacité de préparer son équipe au changement	3,8
Habilité à intégrer et former la relève	3,8
Habilité à développer et entretenir son réseau professionnel	3,6
Bonne compréhension des facteurs favorisant la découvrabilité du catalogue	3,6
Connaissance du cadre juridique du secteur du livre	3,3
Connaissance des meilleures pratiques de recrutement et d'embauche	2,9

Après avoir été interrogés sur l'utilité qu'ils accordent aux diverses compétences, les répondants ont été invités à déterminer l'intérêt d'avoir accès à différentes formations liées à ces mêmes compétences, pour le personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre. Dans l'affirmative, ils devaient aussi préciser le niveau requis de cette formation.

On remarque que les quatre premiers sujets reçoivent l'adhésion de 100 % des répondants : information sur les nouveaux marchés pour le livre, impacts des outils de communication et des réseaux sociaux sur le positionnement, l'amélioration de la visibilité et de la découvrabilité du catalogue et l'intégration et la formation de la relève. Là où on trouve quelques distinctions, c'est dans le niveau souhaité de ces formations, quoique tous les répondants indiquent une préférence assez nette pour les niveaux intermédiaire d'abord et avancé ensuite. Seule exception, il n'y a pas de préférence marquée pour un niveau ou l'autre dans le cas d'une formation qui porterait sur les impacts des outils de communication sur le positionnement.

Avec un intérêt de 92 % des entreprises, on note que les six sujets suivants ne sont pas très loin derrière. Toutefois, ce qui tranche clairement dans les cas de la formation sur la compréhension des divers changements que subit le secteur du livre et celle sur l'analyse des impacts potentiels des changements dans le secteur du livre sur une organisation, c'est le fait que 90 % des répondants veulent que ces formations soient d'un niveau avancé ou intermédiaire. C'est pratiquement aussi le cas pour les quatre sujets suivants, bien que l'intérêt va davantage vers le niveau intermédiaire qu'avancé.

Le sujet qui rassemble le moins d'intentions obtient tout de même la faveur de 75 % des entreprises sondées. Et on note que le niveau souhaité pour les meilleures pratiques de recrutement et d'embauche est aussi très majoritairement intermédiaire ou avancé.

tab.8 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous avoir accès à des formations portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée pour votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Formation sur les nouveaux marchés pour le livre	100 %	8 %	50 %	42 %
Les impacts des outils de communication et des réseaux sociaux sur le positionnement	100 %	33 %	33 %	33 %
L'amélioration de la visibilité et de la découvrabilité du catalogue	100 %	18 %	55 %	27 %
L'intégration et la formation de la relève	100 %	17 %	58 %	25 %
La compréhension des divers changements que subit le secteur du livre	92 %	9 %	45 %	45 %
Analyse des impacts potentiels des changements dans le secteur du livre sur mon organisation	92 %	9 %	45 %	45 %
La préparation de son équipe au changement	92 %	18 %	73 %	9 %
L'utilisation de logiciels et d'autres outils informatiques	92 %	9 %	73 %	18 %
Le développement et l'entretien d'un réseau professionnel	92 %	9 %	73 %	18 %
Le cadre juridique du secteur du livre	92 %	45 %	45 %	9 %
L'utilisation d'outils de planification stratégique	83 %	30 %	40 %	30 %
La maîtrise des techniques de vente et de service à la clientèle	83 %	0 %	90 %	10 %
Les meilleures pratiques de recrutement et d'embauche	75 %	22 %	44 %	33 %

Concernant les types de formation, on note ici aussi que les écarts ne sont pas très grands. L'atelier pratique ou séminaire participatif (3,6), la formation sur mesure en entreprise (3,6) et les études sectorielles ou documents-guides (3,5) viennent toutefois aux trois premiers rangs. La conférence et le comité ou l'échange thématique suivent en obtenant des scores semblables avec 3,4. Le compagnonnage ou mentorat (2,6) est le seul qui obtient une note de moins de 3. Il apparaît ainsi moins pertinent à la lumière des besoins des entreprises sondées.

tab.9 Pour votre personnel impliqué plus directement dans le secteur du livre, quel est le degré d'intérêt de votre entreprise pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Atelier pratique ou séminaire participatif	3,6
Formation sur mesure, en entreprise	3,6
Études sectorielles ou documents-guides	3,5
Conférence	3,4
Comité ou échange thématique avec des pairs du secteur	3,4
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,2
Webdiffusion ou téléconférence	3,2
Cours (écoles, institutions)	3,0
Compagnonnage ou mentorat	2,6

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

La place qu'occupent les entreprises de diffusion et de distribution, membres de l'ADELF, dans la chaîne de valeur du livre, fait en sorte qu'elles sont aux premières loges de plusieurs des transformations du secteur.

Au sein même de ce secteur, on note des différences importantes entre la dynamique des ressources humaines liée à la diffusion quand on la compare à la distribution. Dans un cas, la majorité des emplois et des expertises sont résolument tournés vers l'univers du livre, tandis que dans l'autre, ce n'est souvent qu'une fraction de ces emplois qui commandent des connaissances particulières au monde du livre. Ce premier regard porté sur la nature du travail dans le secteur laisse certainement entrevoir la nécessité de procéder à une cartographie détaillée des métiers et professions que l'on y trouve.

Tant les intervenants qui ont fait l'objet d'entrevues que les répondants au sondage sont — à une exception ou deux près — des dirigeants haut placés dans leur entreprise. Le point de vue prédominant est celui des besoins de l'entreprise plutôt que celui des acteurs qui doivent réaliser des tâches au quotidien. Toutefois, comme les métiers et professions les plus en lien avec l'univers du livre sont, dans ce secteur particulier, souvent des postes de direction, nous croyons que les écarts possibles ne sont pas aussi grands entre les besoins qui ressentis sur le terrain et les besoins institutionnels.

À la suite des différentes étapes de cette étude, nous avons constaté que les enjeux et des besoins de formation qui avaient été dégagés des entrevues et rencontres avec les intervenants suggérés par l'ADELF semblaient trouvé écho à travers les réponses du sondage. Il nous apparaît que non seulement les acteurs du secteur ont-ils une vision très claire des enjeux et des besoins, mais ils prennent les moyens de les combler.

Les disparités importantes sur le plan de la taille des masses salariales font en sorte que les entreprises les plus grosses doivent par obligation légale offrir et financer elles-mêmes des activités de développement des compétences, tandis que pour les autres, plus petites, cette obligation n'existe pas. Dans le premier cas, on note qu'un réflexe existe et que si des besoins de formation s'avèrent, les moyens sont là pour les combler. Ce n'est pas autant le cas pour les autres.

Les mutations du secteur du livre mettent en relief l'importance accrue pour les employés clés d'avoir accès en temps réel à de l'information de pointe, à des données stratégiques et à des analyses fines des tendances du marché. Les compétences acquises et maintenues à jour grâce à la formation professionnelle doivent suivre et, si possible, anticiper ces besoins, en s'assurant que tous aient les compétences requises pour leur permettre d'intégrer ces informations dans des actions concrètes et leur planification stratégique. L'ADELF joue ainsi un rôle crucial en fournissant à ces membres toutes ces informations.

Nous avons relevé malgré tout que certains membres valorisent davantage le rôle que joue l'ADELF sur le plan de la représentation des intérêts de ses membres que la dimension du développement professionnel individuel qui ne profiterait qu'à un petit nombre. Toutefois, d'autres ont souligné la pertinence des actions de l'association dans sa collecte et son partage d'informations qui permettent aux entreprises de mieux appréhender les changements du secteur.

Chose certaine, par la place qu'elle occupe dans le secteur, l'ADELF joue un rôle de passeur crucial, malgré des ressources somme toute limitées. Les travailleurs clés qui propulsent les activités de diffusion et de distribution sont souvent des autodidactes de leur métier et traînent un bagage considérable qui vient des autres composantes de la chaîne. Cette richesse trouve peu d'occasions d'être partagée en raison du caractère concurrentiel du secteur. Certaines personnes, par leur implication dans des comités internes, arrivent cependant à partager cette richesse au bénéfice de leur association et, par la bande, de tout leur secteur.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Matthieu Fortin, Directeur commercial et marketing,
Éditions AdA
- Mathieu Galarneau, Directeur des ressources humaines,
SOCADIS
- Guy Gougeon, Directeur général
Flammarion
- Benoit Prieur, Directeur général,
ADELF
- Stéphane Thérroux, Président,
La boîte de diffusion

ANNEXE 2 — CANEVAS DES ENTREVUES

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers cette entrevue, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Cette entrevue présente un caractère consultatif et vos propos ne seront en aucun cas rapportés de manière nominative. Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont votre association et votre secteur seront les principaux bénéficiaires.

CANEVAS GÉNÉRAL DE L'ENTREVUE

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les **enjeux de ressources humaines** qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les **enjeux de compétences** à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les **besoins de formation continue** qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette entrevue en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L’augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L’intégration et la valorisation d’artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L’accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d’agents de diffusion et de promotion.
- L’accroissement des rythmes de production.
- L’accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L’intégration de la relève/l’accueil des nouveaux employés.
- L’équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s’appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d’autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d’importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette entrevue et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ADELFF

Bonjour,

Dans le cadre d'une collaboration de l'ADELFF avec Compétence Culture* (comité sectoriel de main-d'œuvre en culture), nous sollicitons votre participation à une étude sur les enjeux et les besoins de formation dans la chaîne du livre.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Durée du sondage : une dizaine de minutes environ.

COMPLÉTER LE SONDAGE ICI :
<https://fr.surveymonkey.com/r/ADELFF-BesoinsFormation>

Date limite pour le compléter : Lundi 4 juin 2018

Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont l'ADELFF et ses membres seront ultimement les bénéficiaires.

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

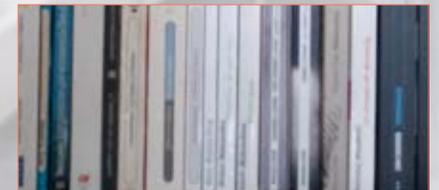
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE C

ASSOCIATION DES LIBRAIRES DU QUÉBEC (ALQ)



**COMPÉTENCE
CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	96
TABLE DES MATIÈRES	97
LISTE DES FIGURES	98
LISTE DES TABLEAUX	99
INTRODUCTION	100
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	100
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	101
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	103
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	104
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	104
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	104
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	104
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	105
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	105
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	106
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ALQ	106
RÉSULTATS DU SONDAGE	107
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	107
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	108
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	112
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	113
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	120
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	121
ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	122
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ALQ	126

LISTE DES FIGURES

fig.1	Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?	109
fig.2	Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	110
fig.3	Distribution des répondants selon leur âge	110
fig.4	Distribution des répondants selon leur sexe	111
fig.5	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	112
fig.6	Votre librairie emploie-t-elle des libraires certifiéEs ? Si oui, combien ?	113
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement professionnel ?	113
fig.8	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	114
fig.9	Est-ce que votre librairie ou vous-même utilisez les outils du Programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT) pour les libraires ?	116

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?	108
tab.2	Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez atteint ? (diplôme obtenu d'une institution reconnue)	109
tab.3	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	111
tab.4	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?	112
tab.5	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	115
tab.6	Au cours des trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes, offertes par l'ALQ, avez-vous suivies ?	115
tab.7	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	116
tab.8	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	117
tab.9	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants. Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	118
tab.10	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	119

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recélait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que ressentis par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Créée en 1969, l'Association des libraires du Québec a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec, dont quelques-unes hors Québec.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Propriétaires/libraires-propriétaires
- Directeurs/gérants
- Libraires (toutes sections)
- Commis
- Plusieurs autres métiers non exclusifs au domaine du livre, mais nécessitant des compétences spécifiques (communication, site internet, comptabilité, etc.)

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Aucun des métiers liés au monde des librairies ne bénéficie de formation initiale au Québec.
- L'apprentissage de la profession de libraire pour certains se fait essentiellement par compagnonnage, notamment grâce au Programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT).
- Les libraires d'expérience peuvent aussi faire reconnaître leurs compétences grâce au Processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences des personnes expérimentées

(PERCPE) qui offre la possibilité d'obtenir le Certificat de qualification professionnelle ainsi que l'Attestation de compétences sans passer par les étapes d'apprentissage du PAMT.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Principaux enjeux :

- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux qui pose un problème pour les libraires, un corps de métier dont on s'attend à un niveau de compétence élevé. La faiblesse de cette rémunération est aussi liée à l'enjeu de la rétention.
- La succession aux postes de direction et le transfert de propriété.
- La documentation et le transfert des savoir-faire et des connaissances qui, lorsque déficients, viennent s'ajouter à la complexité des cas de succession et de transfert de propriété.

Autres enjeux notables

- L'augmentation des charges de travail, liée entre autres à l'augmentation générale du nombre de livres mis sur le marché.
- Le cumul des fonctions en particulier dans les librairies de petite taille.
- Le service à la clientèle, tant pour les relations avec les collectivités qu'avec la clientèle individuelle en magasin.
- L'intégration des nouveaux employés, considérant que la formation initiale est absente, que les équipes sont généralement réduites et que la rémunération est faible.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Relations avec la clientèle en général	Apprendre les techniques de vente et de service à la clientèle de base.
Gestion des stocks	Connaître les diverses pratiques de gestion des stocks. Utiliser les logiciels de gestion de stocks et savoir interpréter les statistiques.
Relations avec la clientèle des collectivités	Développer les relations avec les collectivités. Connaître les éléments fondamentaux de la loi 51.
Gestion financière	Assurer une comptabilité et une trésorerie saines. Connaître les ratios financiers découlant d'une gestion saine. Prévoir les incidences de la gestion des stocks sur la trésorerie.
Promotion et communication	Découvrir et maîtriser les outils de communication et des réseaux sociaux. Améliorer sa visibilité et son rayonnement dans sa communauté.
Développement des affaires	Gérer la croissance. Développer de nouveaux marchés. Susciter la pensée stratégique.
Succession	Élaborer des guides de transmission de savoir-faire couvrant tous les aspects liés à la gestion d'une librairie (ressources humaines, finances, gestion des stocks).
Gestion des ressources humaines	Standardiser la relation de compagnonnage pour s'assurer de couvrir tous les aspects du métier.

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

La formation est au cœur de la mission de l'ALQ depuis 50 ans. L'organisme loue une plateforme pour offrir des formations en ligne (synchrones) et dispose d'un site dédié aux vidéoformations (asynchrones).

Les formations présentiels offertes au cours des trois dernières années sont très variées. On en compte plus d'une vingtaine qui couvrent des sujets très variés :

- Gestion financière en librairie
- Technique d'entrevue d'auteur
- La découvrabilité
- Le marketing de sa librairie
- Aménagement des vitrines et présentoirs
- Rédaction dynamique : craques, blogues et médias sociaux
- Le roman graphique
- Littérature canadienne
- Les sciences humaines, s'y retrouver
- Vilivre/les essentiels et les nouveautés du logiciel de gestion des stocks
- Le roman policier
- Littératures autochtones
- Poésie contemporaine québécoise
- La littérature jeunesse 12-17 ans
- Le livre numérique et le service client (le rôle de médiateur culturel)

- Gestion des stocks en librairie
- Le service aux collectivités
- Rencontre libraires/éditeurs

La plateforme de formation donne accès à une série de vidéoformations dont la liste continuera de croître. La liste rassemble actuellement une douzaine de titres :

- Gestion financière
- Formation des compagnons (PAMT)
- La profession culturelle libraire et le domaine du livre au Québec
- Présentation marchande et aménagement d'une aire de vente
- Gaspard : le système d'information sur les ventes de livres
- Gestion des stocks en librairie
- Littérature jeunesse 0-12 ans
- Littérature québécoise en librairie
- Roman policier
- Les sciences humaines, s'y retrouver
- Littérature jeunesse 12-17 ans

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- La question du temps et la nécessité de se déplacer à travers le territoire sont les obstacles qui sont le plus souvent mentionnés. Les formations en format vidéo permettent de contourner en partie cette contrainte en raison de la flexibilité que cela offre.
- Considérant la difficulté de retenir longtemps leur personnel qualifié, notamment leurs libraires, certains propriétaires hésitent à investir temps et argent dans les formations.
- La qualité des PAMT dépend de la qualité des libraires accompagnateurs.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ALQ

- La fédération des coopératives en milieu scolaire (bannière COOPSCO) regroupe des membres dont les activités débordent fréquemment du secteur du livre. Pour les activités qui s'apparentent à celles des librairies, on note que quelques métiers sont les mêmes, celui de libraire notamment. Les relations avec les collectivités sont aussi un domaine où les savoir-faire se ressemblent particulièrement.
- Au niveau des passeurs de culture et de la médiation culturelle, on relève quelques cas de collaborations positives entre des libraires et dans certains des réseaux régionaux du Réseau BIBLIO.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion (voir canevas en annexe) ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée — l'ALQ dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec les représentantes de l'ALQ a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 21 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées à une liste de 525 personnes travaillant au sein de librairies membres de l'ALQ et qui sont concernées par les activités de formations offertes par l'association. L'envoi a été réalisé par l'ALQ par l'outil d'infolettre courant. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version ALQ. Une relance après deux semaines environ a permis de stimuler la participation. Avec un total de 96 réponses (18,3 %), et un taux d'achèvement moyen de 82 %, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce genre de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 10 minutes. Ce sondage de type non probabiliste a fait en sorte de rejoindre une certaine diversité de répondants, même si les profils se trouvent majoritairement parmi les libraires, les propriétaires et les gestionnaires. Le taux de réponse et la qualité des réponses permettent ainsi de tracer un portrait juste des besoins de formation chez les libraires membres de l'ALQ, en particulier pour les corps de métiers représentés.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

La très grande majorité des répondants ont indiqué agir principalement à titre de libraire (45 %) ou de libraire-propriétaire (36 %), pour un total combiné de 81 %. Les gestionnaires sont également assez bien représentés avec 16% des réponses. Le total des choix atteint 131 %, ce qui signifie qu'une marge appréciable des répondants a exprimé qu'elle cumule plusieurs des fonctions proposées. La plupart des personnes qui ont choisi la catégorie « autre » en ont d'ailleurs profité pour présenter avec plus de précision ce cumul de tâches. On y trouvait par exemple libraire/acheteur, services aux collectivités/achats, gestionnaire du secteur bande dessinée/responsable aux collectivités, etc. Outre ces nuances, on constate qu'on aurait pu aisément ranger tous les choix dans les catégories initiales.

⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

tab.1 Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?

Libraire (toutes sections)	45 %
Libraire-propriétaire	36 %
DirecteurTRICE, gérantE ou assistantE-gérantE	16 %
PréposéE ou responsable — Service aux collectivités ou aux institutions	9 %
Commis (caisse, plancher, etc.)	8 %
PréposéE ou responsable — Communications, marketing, site internet, réseaux sociaux	6 %
Autre	10 %

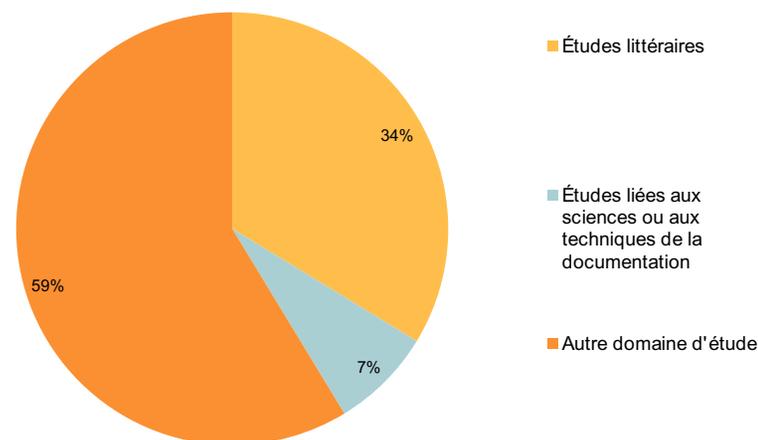
Sur le plan de la scolarité, on note que le baccalauréat est le niveau atteint par le plus grand nombre de répondants, soit 43 %. En combinant les détenteurs d'un certificat universitaire, d'un baccalauréat, d'une maîtrise ou d'un doctorat, la proportion des répondants ayant fait des études universitaires dépasse les deux tiers (68 %). À l'inverse, seul un petit nombre, c'est-à-dire 5 %, n'a aucune formation d'une institution reconnue ou n'a complété qu'un niveau secondaire.

tab.2 Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez atteint ? (diplôme obtenu d'une institution reconnue)

Aucune formation d'une institution reconnue	2 %
Secondaire	3 %
Collégial	25 %
Certificat universitaire	4 %
Baccalauréat	43 %
Maîtrise	20 %
Doctorat (Ph. D.)	1 %
Autre diplôme	1 %

Alors que les études littéraires sont le domaine principal de formation de 34 % des répondants et que les sciences ou les techniques de documentation sont celui de 7 %, les « autres » domaines d'études rassemblent 59 % des participants au sondage. Les répondants avaient la possibilité de préciser leur domaine d'étude et celui-ci apparaît très diversifié. Parmi les secteurs ayant recueilli quatre mentions ou plus, on retrouve l'histoire, les communications et l'administration, trois domaines qui chapeautent eux-mêmes plusieurs spécialités. Les sciences humaines dans leurs nombreuses déclinaisons et les arts sont aussi bien représentés. On note aussi une mention unique du « compagnonnage librairie ».

fig.1 Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?



Pour 43 % des répondants, cette formation initiale n'a que partiellement un lien avec leur fonction principale actuelle, tandis que pour 27 %, elle n'a aucun lien. En les combinant, on arrive à une proportion de 70 % des répondants dont la formation initiale ne les préparait pas du tout ou partiellement à leur métier ou fonction principale actuelle.

La consultation a suscité une participation assez bien répartie à travers tous les groupes d'âge. Une proportion légèrement plus importante se trouvait parmi les 30-34 ans (17 %) et chez les 55-59 ans (15 %), tandis que le nombre des participants diminuait au sein du groupe des 60-64 ans (6 %) et des 65 ans et plus (3 %).

fig.2 Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?

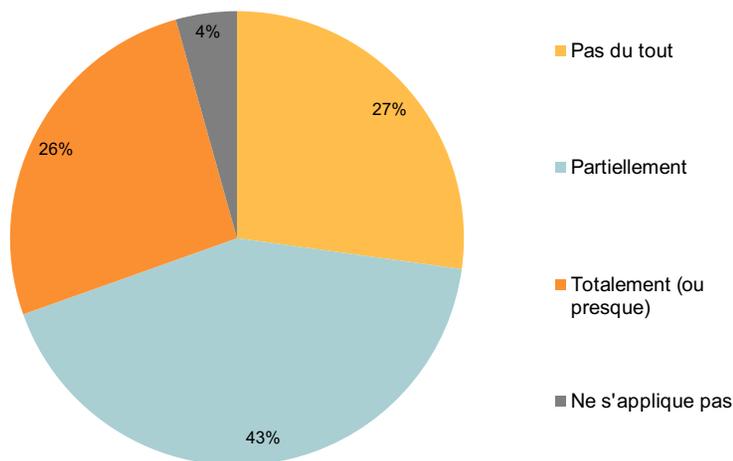
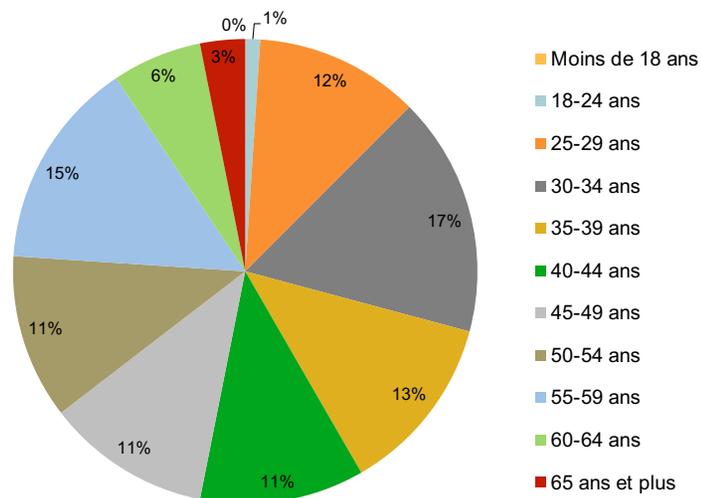
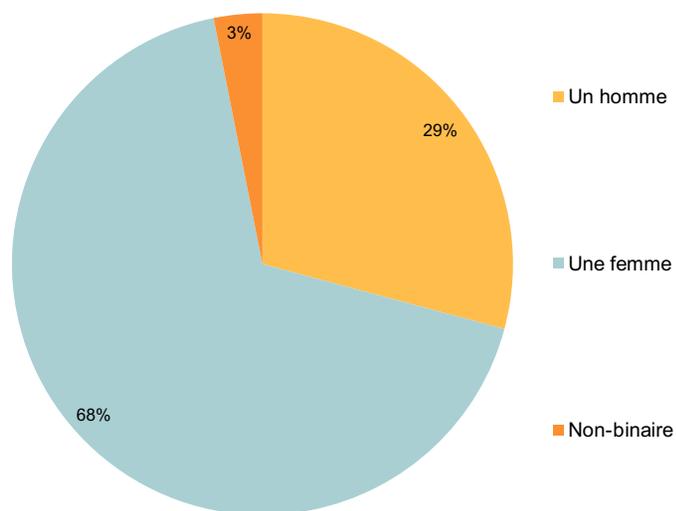


fig.3 Distribution des répondants selon leur âge



Sur le plan de la répartition des répondants selon le sexe, on constate que les répondants sont majoritairement des femmes avec une proportion de 68 %. Les hommes représentent 29 % des participants, tandis que 3 % des répondants s'identifiaient plutôt comme de sexe non-binaire.

fig.4 Distribution des répondants selon leur sexe



Deux questions portaient sur le lieu de résidence et celui de travail. Les régions d'où proviennent les proportions les plus importantes de répondants sont Montréal (31 %), Capitale-Nationale (16 %) et la Montérégie (15 %). À l'inverse, certaines régions apparaissent sous-représentées dans le sondage, notamment l'Estrie (0 %), le Centre-du-

Québec (1 %) et Chaudière-Appalaches. Autre constat, les participants habitent et travaillent généralement dans la même région.

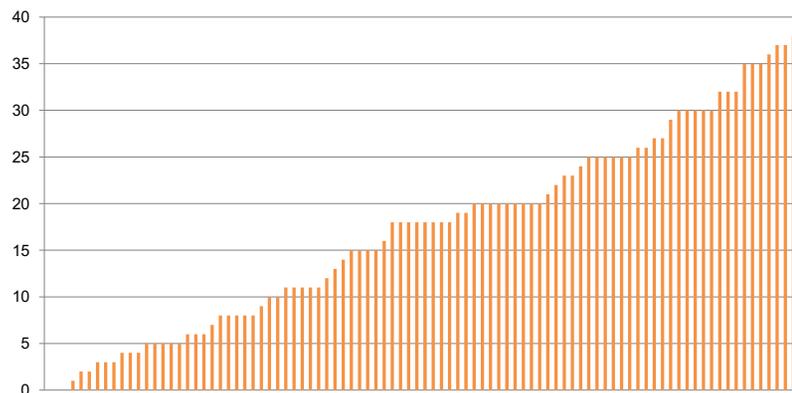
tab.3 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	6 %	6 %
Bas-Saint-Laurent	5 %	5 %
Capitale-Nationale	16 %	16 %
Centre-du-Québec	1 %	1 %
Chaudière-Appalaches	1 %	1 %
Côte-Nord	2 %	2 %
Estrie	1 %	0 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2 %	2 %
Lanaudière	3 %	4 %
Laurentides	2 %	3 %
Laval	2 %	1 %
Mauricie	3 %	3 %
Montérégie	15 %	15 %
Montréal	31 %	31 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	3 %	3 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	6 %	6 %

3.3 VIE PROFESSIONNELLE

Comme pour les groupes d'âge, le nombre d'années d'expérience que comptent les répondants est assez bien réparti, avec des valeurs qui vont de 0 à 38 années. En moyenne, ceux-ci comptaient 17,1 années d'expérience dans leur champ professionnel principal actuel. La médiane est à peine plus élevée, se situant à 18,0 années.

fig.5 Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?



Sans surprise, 97 % des répondants déclarent que leur librairie est membre de l'ALQ. Une proportion de 6 % déclare ne pas savoir de quels regroupements ou associations leur organisation est membre, expliquant peut-être pourquoi le pourcentage n'atteint pas 100 %, alors qu'ils ont été contactés à titre de membre de l'ALQ. Parmi les « autres » réponses qui représentent une part de 14 %, on trouve une dizaine de répondants (10 %) qui a mentionné que leur organisation est membre de la coopérative des Librairies indépendantes du Québec (LIQ).

tab.4 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?

ALQ — Association des libraires du Québec	97 %
ADELFF — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	2 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	2 %
RBQ — Réseau BIBLIO du Québec	2 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	1 %
Je ne sais pas	6 %
Autre	14 %

Une proportion importante, soit 38 % des répondants, déclare que leur librairie n'emploie pas de libraires certifiés. À l'inverse, cela signifie que 62 % des répondants travaillent au sein d'une librairie qui compte au moins un libraire certifié. Quant au nombre de libraires employés, il varie : alors que 17 % affirment que leur librairie compte plus de cinq libraires, 14 % n'en ont qu'un et 12 % n'en ont que deux.

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

La moitié des répondants a mené, au cours des trois dernières années, au moins une activité d'autoformation, en lien avec leur métier ou leur fonction principale. Cette activité ne devait pas provenir de leur employeur, de leur association professionnelle ou de leur regroupement professionnel. L'autre moitié n'a mené aucune activité de ce type dans ces conditions.

fig.6 Votre librairie emploie-t-elle des libraires certifiés ? Si oui, combien ?

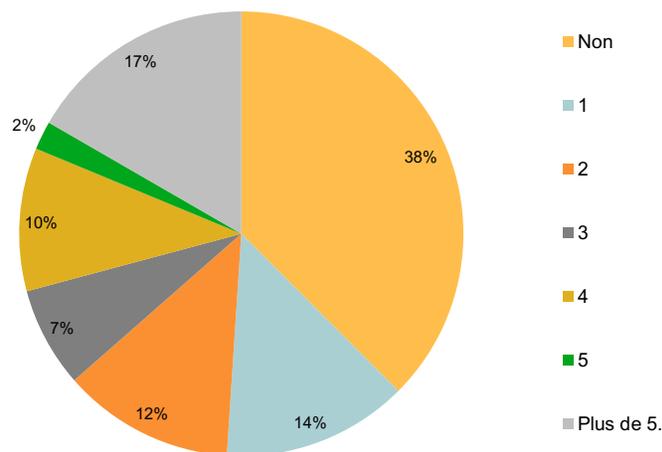
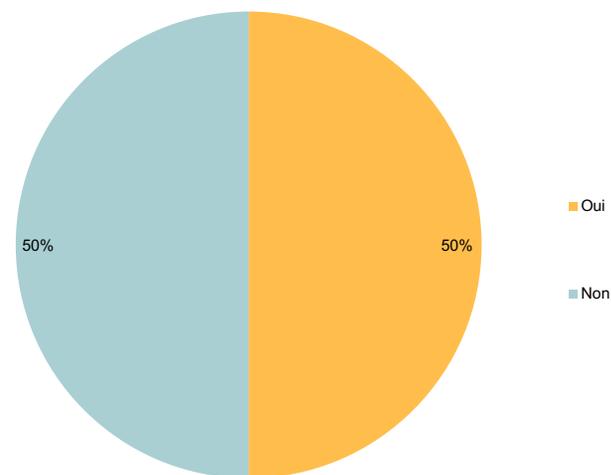


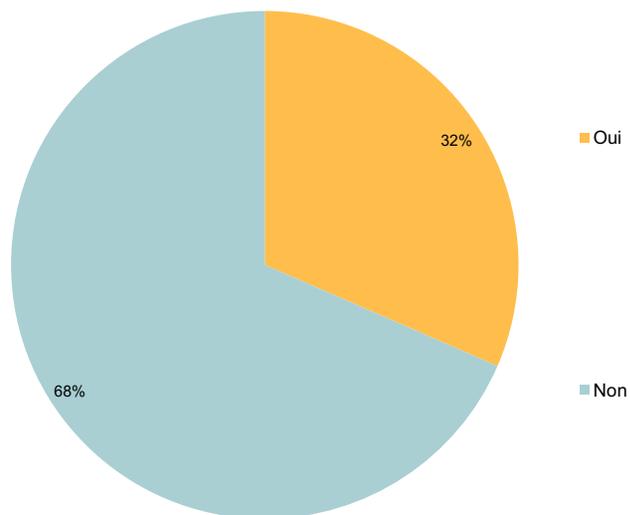
fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement professionnel ?⁵



⁵ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

Pour ce qui est d'avoir suivi une activité de formation continue quelconque, plus des deux tiers (68 %) déclarent n'en avoir suivi aucune au cours des trois dernières années. La proportion a en avoir suivi au moins une compte pour 32 %.

fig.8 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?



Parmi ceux qui ont suivi au moins une de ces activités de formation continue, la très grande majorité a obtenu cette activité auprès de l'ALQ, soit 87 %. Les autres sources de formation les plus couramment nommées par les répondants sont : une chambre de commerce locale ou régionale (31 %), un formateur privé ou un mentor (19 %), leur employeur (12 %) et un conseil régional de la culture (12 %). Un quart des répondants (25 %) a suivi des activités de perfectionnement ou de formation continue auprès d'une diversité d'organismes autres que ceux listés dans le questionnaire.

Au moment d'identifier quelles activités de formation ils ont suivies, offertes par l'ALQ au cours des trois dernières années, 25 % ont coché la Rencontre interprofessionnelle des acteurs du livre, 19 % la formation Gestion financière en librairie et 19 % celle sur le service aux collectivités. Une proportion de 19 % a aussi coché n'avoir suivi aucune des formations listées, tandis que 19 % ont spécifié avoir suivi une formation ne faisant pas partie de la liste.

tab.5 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

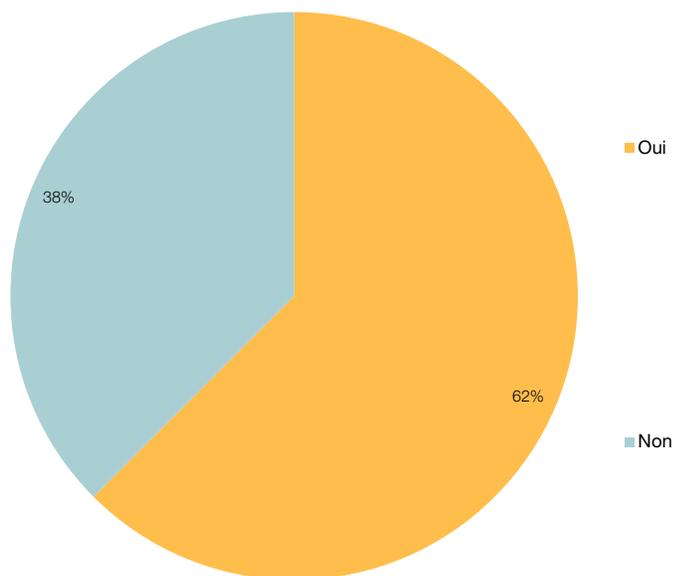
ALQ — Association des libraires du Québec	87 %
Chambre de commerce locale ou régionale	31 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	19 %
Mon employeur	12 %
Conseil régional de la culture (CRC)	12 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	6 %
Fournisseur de services ou de produits	6 %
Institution scolaire publique	6 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	0 %
Réseau BIBLIO	0 %
QWF — Québec Writer's Federation	0 %
ADELFF — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	0 %
COOPSCO — Fédération des coopératives en milieu scolaire	0 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	0 %
IQ — Illustration Québec	0 %
Communications Jeunesse	0 %
ASTED — Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation	0 %
Institution scolaire privée	0 %
Autre	25 %
Aucune	19 %

tab.6 Au cours des trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes, offertes par l'ALQ, avez-vous suivies ?

Rencontre interprofessionnelle des acteurs du livre	25 %
Gestion financière en librairie	19 %
Le service aux collectivités	19 %
Technique d'entrevue d'auteur	13 %
Poésie contemporaine québécoise	13 %
Rencontre libraires/éditeurs	13 %
Rédaction dynamique : craques, blogues et médias sociaux	6 %
Vilivre/les essentiels et les nouveautés du logiciel de gestion des stocks	6 %
Le livre numérique et le service-client/Renforcer son rôle de médiateur culturel	6 %
Gestion des stocks en librairie	6 %
Séminaire pour gestionnaires de librairie	6 %
La découvrabilité	0 %
Le marketing de sa librairie	0 %
Aménagement des vitrines et présentoirs	0 %
Le roman graphique	0 %
Les sciences humaines, s'y retrouver	0 %
Le roman policier	0 %
La littérature jeunesse 12-17 ans	0 %
Littératures autochtones	0 %
Autre	19 %

Parmi les répondants, 62 % déclarent que leur librairie ou eux-mêmes utilisent les outils du Programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT).

fig.9 Est-ce que votre librairie ou vous-même utilisez les outils du Programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT) pour les libraires ?



Les répondants ont été questionnés sur les différents obstacles, défis ou facteurs qui les ont empêchés de suivre les formations offertes par l'ALQ. Le manque de temps ressort au premier rang, suivi par l'éloignement et par les coûts. À l'inverse, le manque de soutien de l'employeur ou du milieu de travail, les contraintes techniques ou l'absence d'attestation de formation pèsent beaucoup moins lourd. D'autres facteurs contribuant à la non-participation ont été nommés par les répondants, mais ils semblent relever de situations spécifiques : pas de personnel pour remplacer, pas de possibilité pour un libraire-propriétaire de laisser sa librairie, etc.

tab.7 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque de temps	3,8
Éloignement	3,0
Les coûts	3,0
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,4
Manque de flexibilité du format des formations	2,4
Manque d'information sur l'offre	2,2
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	1,8
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,7
Pas d'attestation de formation	1,5

Sur le plan des compétences qui sont jugées les plus utiles pour accomplir leur travail, les trois compétences les plus valorisées sur une échelle de 1 à 5 sont : le service à la clientèle (4,6), la gestion des stocks (4,3) et le service aux collectivités (4,3). Toutefois, les compétences liées au développement des clientèles (4,2), aux nouvelles technologies, aux logiciels et à Internet (4,1) obtiennent des scores presque aussi élevés. De manière générale, toutes les compétences listées sont jugées utiles. Certains répondants prennent le temps de le souligner dans le champ des commentaires.

tab.8 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Service à la clientèle	4,6
Gestion des stocks	4,3
Service aux collectivités	4,3
Développement des clientèles	4,2
Nouvelles technologies, logiciels et Internet	4,1
Planification et développement stratégiques	3,8
Mise en marché	3,7
Animation ou médiation culturelle	3,6
Gestion des ressources humaines	3,6
Ventes en ligne papier et numérique	3,4
Contrôle et comptabilité	3,1
Réseautage professionnel	3,1

Après avoir été interrogés sur l'utilité qu'ils accordent aux diverses compétences, les participants ont été invités à déterminer leur intérêt à suivre différentes formations liées à ces mêmes compétences. Dans l'affirmative, ils devaient aussi préciser le niveau requis de cette formation.

Une formation portant sur les nouvelles technologies, les logiciels et Internet est ce qui recueille le plus d'intérêt parmi les répondants. Cette formation devra être minimalement d'un niveau intermédiaire pour 45 % des participants intéressés et même d'un niveau avancé pour une autre tranche de 29 %. Même type d'intérêt pour une formation sur le développement des clientèles qui intéresse 69 % de l'ensemble des répondants qui requièrent un niveau intermédiaire (53 %) ou avancé (27 %). Une activité de formation sur la gestion des stocks vient au troisième rang, intéressant 65 % des personnes interrogées. Toutefois, la proportion la plus importante des intéressés souhaite un niveau avancé (45 %), sinon intermédiaire (35 %).

Certaines formations intéressent proportionnellement un peu moins de répondants, mais en revanche ceux-ci exigent fortement que cette activité soit d'un niveau avancé. C'est le cas d'une formation sur le service aux collectivités (59 %) dont près de la moitié (49 %) des intéressés visent une activité de niveau élevé. C'est aussi le cas du service à la clientèle qui intéresse seulement la moitié des répondants, mais dont 82 % des membres de ce groupe demandent une formation avancée.

On constate que les formations portant sur un genre ou un style littéraire (36 %), ainsi que sur une littérature territoriale ou ethnoculturelle distincte (28 %) suscitent moins d'intérêt et que le niveau qui est majoritairement requis est le niveau débutant. Lorsqu'invités à préciser ces genres ou ces styles, les demandes sont très variées. La littérature jeunesse est cependant nommée à plusieurs reprises. En dehors de celles portant sur les genres et les styles, les répondants n'ont pratiquement pas fait de suggestions sur d'autres sujets de formation.

tab.9 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants. Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Nouvelles technologies, logiciels et Internet	72 %	27 %	45 %	29 %
Développement des clientèles	69 %	20 %	53 %	27 %
Gestion des stocks	65 %	20 %	35 %	45 %
Planification et développement stratégiques	64 %	38 %	44 %	18 %
Service aux collectivités	59 %	26 %	26 %	49 %
Animation ou médiation culturelle	58 %	33 %	41 %	26 %
Le livre numérique	53 %	59 %	27 %	15 %
Mise en marché	52 %	28 %	40 %	33 %
Gestion des ressources humaines	51 %	29 %	49 %	22 %
Service à la clientèle	48 %	3 %	16 %	82 %
Un genre ou un style littéraire	36 %	41 %	26 %	33 %
Réseautage professionnel	38 %	33 %	47 %	20 %
Contrôle et comptabilité	39 %	32 %	52 %	16 %
Une littérature territoriale ou ethnoculturelle distincte	28 %	57 %	29 %	14 %

Concernant les types de formation, il semble que les activités présentiellees soient celles qui recueillent le plus d'intérêt. La conférence (3,4), l'atelier ou le séminaire participatif (3,3) et la rencontre interprofessionnelle (3,3) viennent à ce titre aux trois premiers rangs, sur une échelle de 1 à 5. Les formations non présentiellees comme les documents-guides (3,1), l'autoformation sur internet (3,0), la webdiffusion ou la téléconférence (2,8) suscitent tout de même de l'intérêt, quoique moindre.

Globalement, toutefois, on note relativement des écarts peu significatifs dans l'intérêt manifesté pour les divers types de formation. Cet intérêt n'est peut-être pas absolu et doit être pris en compte avec d'autres facteurs comme le métier, l'expérience et la situation géographique.

tab.10 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Conférence	3,4
Atelier pratique ou séminaire participatif	3,3
Rencontre interprofessionnelle	3,3
Document-guide	3,1
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,0
Compagnonnage ou mentorat	3,0
Webdiffusion ou téléconférence	2,8
Cours (écoles, institutions)	2,8

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Globalement, la conduite du sondage a permis de confirmer les principaux enjeux et besoins de formation qui avaient été préalablement dégagés des diverses entrevues et rencontres avec les intervenants clés identifiés par l'ALQ. On doit toutefois relever que le point de vue prédominant à travers les diverses étapes de consultation est celui des libraires et des libraires-propriétaires.

Chez les personnes consultées, la scolarisation est généralement très élevée, de niveau universitaire, avec une scolarité initiale la plus souvent liée aux études littéraires. Non seulement n'y a-t-il pas de formation initiale pour les principaux métiers liés au monde des librairies, mais on constate que la scolarité principale des répondants au sondage a, dans une très forte proportion, peu (43%) ou pas (27%) de liens avec le métier ou la fonction occupé.

Cet écart entre la formation initiale et les compétences requises au quotidien conduit certainement à des besoins de formation qui ont été exprimés de diverses manières par les différentes personnes consultées. Le cumul des fonctions étant courant dans le domaine, cela rend d'autant plus complexe l'identification des besoins prioritaires au sein du personnel, surtout lorsque l'équipe est réduite.

Malgré les besoins que l'on devine criants dans plusieurs cas, on note qu'une minorité de travailleurs du secteur des librairies a pu se prévaloir des activités de formation offertes par l'ALQ ou d'autres organisations. Pour le plus grand nombre, c'est le facteur temps qui est le principal obstacle. On devine que les contextes de travail où une librairie est principalement tenue par un libraire-propriétaire ou une équipe restreinte contribuent à ce manque de temps. Quant à l'éloignement, facteur important pour plusieurs aussi, il semble qu'on ne puisse remplacer totalement les formations présentielles par les formes offertes à distance, à moins de permettre l'interactivité. Cette interaction professionnelle,

entre collègues de la même profession ou provenant d'autres métiers parfois, semble valorisée dans le secteur. C'est d'ailleurs à la base du PAMT et cela semble faire partie d'une culture de secteur.

Sans doute un signe des changements qui traversent le secteur, les compétences liées au développement des clientèles ou au développement des affaires figurent en bonne place dans l'esprit des personnes consultées. Le service aux collectivités demande des habiletés particulières qui doivent être acquises pour qu'une grande part des librairies puisse prospérer.

Des compétences intemporelles comme le service à la clientèle sont perçues comme toujours aussi utiles et nécessaires. Ce qui change par contre, c'est la nature des clientèles à desservir. À ce titre, des compétences additionnelles semblent maintenant requises pour interagir avec des clientèles de plus en plus segmentées sur le plan social ou culturel. Composer avec l'interculturalité ou les défis de santé mentale dans la population ont été des thèmes mentionnés quelques fois.

Le service à la clientèle prend aussi appui sur de nouvelles plateformes par le biais d'internet et des réseaux sociaux, des outils que l'on doit aussi maîtriser. La question des logiciels et des nouvelles technologies représente à la fois une source de solutions, mais aussi de problèmes, puisqu'il faut les maintenir à jour et s'adapter à de nouvelles pratiques.

Parmi les enjeux de secteurs qui interpellent la gestion des librairies, on mentionne encore — même si ce n'est pas nouveau — le fait qu'il se publie de plus en plus de livres et que cela complexifie la gestion des stocks. L'intuition ne suffit plus et des compétences plus relevées sont requises pour saisir et interpréter les tendances du marché.

Cette notion générale d'un monde qui se complexifie a traversé plusieurs de nos interactions avec les professionnels du secteur. Tant les compétences recherchées et les formations qui pourraient pallier les insuffisances devront composer avec la réalité plus complexe de ce qu'est devenu le geste autrefois simple de vendre un livre à un passant.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Katherine Fafard, Directrice générale, ALQ
- Geneviève Bernier, chargée du développement professionnel
ALQ
- Laurence Monet, Directrice générale, Librairie Monet, Montréal,
Vice-Présidente du CA de l'ALQ
- Olivier Boisvert, Libraire, Librairie Marie-Laura, Jonquière
- Sébastien Lefebvre, Librairie Gallimard, Montréal
- Jeanne Lemire, Responsable de librairie, Librairie Paulines,
Montréal
- Valérie Bossé, Propriétaire, Librairie Le Fureteur, St-Lambert,
Membre du CA de l'ALQ
- Julie Bourcier, Propriétaire, directrice des communications et
responsable de la facturation, Librairie Imagine, Laval
- Geneviève Gagnon, Copropriétaire, Boutique Vénus, Rimouski

ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L’augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L’intégration et la valorisation d’artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L’accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d’agents de diffusion et de promotion.
- L’accroissement des rythmes de production.
- L’accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L’intégration de la relève/l’accueil des nouveaux employés.
- L’équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s’appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y-a-t-il d’autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d’importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ALQ

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous êtes membre de **l'Association des libraires du Québec (ALQ)**. Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de **Compétence Culture*** qui consiste à réaliser une **Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci de nous aider dans ces travaux dont l'ALQ et ses membres seront les premiers bénéficiaires ! Plus vous serez nombreuxSES à répondre à ce sondage, plus il reflètera les exigences de votre métier.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-ALQ>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une douzaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 13 avril 2018

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

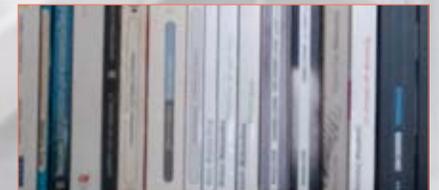
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE D

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES (ANEL)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	128
TABLE DES MATIÈRES	129
LISTE DES FIGURES	130
LISTE DES TABLEAUX	131
INTRODUCTION	132
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	132
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	133
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	135
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	136
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	136
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	136
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	137
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	137
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	138
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	138
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ANEL	138
RÉSULTATS DU SONDAGE	139
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	139
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	140
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	144
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	145
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	153
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	154
ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	155
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ANEL	159

LISTE DES FIGURES

fig.1	Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	142
fig. 2	Distribution des répondants selon leur âge	142
fig. 3	Distribution des répondants selon leur sexe	143
fig. 4	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	144
fig. 5	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement?	145
fig. 6	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	145

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?	140
tab.2	Quel est votre lien d'emploi actuel ?	141
tab.3	Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?	141
tab.4	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	143
tab.5	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?	144
tab.6	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	146
tab.7	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue	146
tab.8	Au cours des trois dernières années, à quels types d'activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue offertes par l'ANEL avez-vous participé?	147
tab.9	Au cours de trois dernières années, à quels ateliers, conférences ou webinaires parmi les suivants, avez-vous participé?	148
tab.10	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	149
tab.11	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	150
tab.12	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants. Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	151
tab.13	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	152

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recélait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) est née en 1992 de la fusion entre l'Association des éditeurs (1943) et la Société des éditeurs de manuels scolaires du Québec (1960). L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada. Sa mission est de soutenir la croissance de l'industrie de l'édition et d'assurer le rayonnement du livre québécois et canadien français à l'échelle nationale et internationale.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Éditeur
- Directeur de collection
- Directeur du marketing/promotion/commercialisation
- Directeur de production
- Réviseur
- Correcteur
- Traducteur
- Lecteur
- Graphiste/infographiste
- Illustrateur
- Photographe

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- L'Université de Sherbrooke (Campus de Longueuil) est pratiquement la seule institution au Québec à offrir des formations complètes sur les métiers de l'édition. On y trouve un diplôme de 2^e cycle en édition (D.E.S.S.⁴), ainsi qu'un microprogramme de 2^e cycle en édition. Les cours couvrent les aspects suivants :
 - Édition du manuscrit
 - Gestion de projets éditoriaux
 - Édition et marketing
 - Diffusion/distribution du livre
 - Droit de l'édition
 - Édition de périodiques
 - Marchés internationaux du livre
 - Révision éditoriale
 - Édition électronique
- Certaines professions ou métiers comme la traduction, le graphisme, l'infographie ou la photographie bénéficient de formations initiales, mais qui ne sont pas exclusivement liées au contexte de l'édition.

⁴ Diplôme d'études supérieures spécialisées de 2e cycle en édition, 30 crédits.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Principaux enjeux :

- L’augmentation des charges de travail, liée entre autres au cumul des fonctions de plus en plus courant.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux qui complique notamment le recrutement de personnel qualifié. C’est d’autant plus vrai en additionnant le facteur éloignement.
- La succession aux postes de direction et le transfert de propriété, dans un contexte où les savoir-faire ne sont pas toujours bien documentés.

Autres enjeux notables :

- La conciliation travail/famille, le télétravail et la gestion des congés de maternité émergent également comme un enjeu avec la réalité d’un personnel qui est majoritairement féminin.

Enjeux	Compétences à développer
Exportation et recherche de nouveaux marchés	Développer et entretenir un réseau. Découvrir les nouveaux modèles d'affaires dans le domaine de l'édition. Bâtir des partenariats stratégiques.
Gestion des droits	Connaître les éléments fondamentaux du langage juridique des contrats. Connaître la diversité des droits liée au monde du livre, incluant les produits dérivés.
Financement public	Connaître et savoir profiter des divers programmes de subventions aux divers paliers gouvernementaux. Rédiger des demandes de financement.
Commercialisation	Connaître les bases d'une commercialisation efficace. Se familiariser avec les nouvelles pratiques de commercialisation.
Découvrabilité	Positionner son entreprise et la spécificité de son catalogue. Gérer les mots-clés et les métadonnées.
Gestion financière	Financer les étapes de la croissance. Assurer une trésorerie saine.
Promotion et communication	Découvrir et maîtriser les divers outils de communication, ainsi que les réseaux sociaux.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

L'ANEL se préoccupe de formation professionnelle depuis plusieurs années. L'objectif premier est de soutenir les éditeurs et leurs employés au niveau de leurs besoins de perfectionnement.

La plupart des maisons d'édition étant de petites entreprises avec un positionnement unique, elles font face à des défis souvent spécifiques. C'est ce qui explique que la plupart des formations offertes sont de type séminaire où les participants peuvent apprendre à composer avec des défis globaux tout en échangeant sur des problématiques qui leur sont propres. Ces séminaires s'ajoutent à des conférences sur des sujets plus généraux.

Les enjeux couverts par les formations récentes sont variés :

- L'exportation du livre, la préparation à une foire internationale, etc.
- La commercialisation : les fondamentaux de la couverture du livre, la planification de la promotion.
- Le prêt du livre numérique dans les bibliothèques, la cohabitation entre le livre papier et le livre numérique, les tendances, etc.
- La gestion financière, les ratios financiers, les subventions, les crédits d'impôt, la fiscalité internationale.
- Les coûts d'édition et de production d'un livre au Québec.
- Les nouvelles pratiques ou phénomènes comme l'impression à la demande, le piratage du livre.
- L'intégration des nouvelles plateformes de communication numériques.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- La question du temps est un obstacle à la présence pour de nombreux éditeurs, considérant que plusieurs sont de très petites entreprises avec peu de personnel.
- Les coûts pour des activités de type séminaire sont relativement importants.
- Les pigistes forment une grande part des ressources employées par les éditeurs. Ces ressources sont peu prises en compte dans les formations les plus courantes.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'ANEL

- Le monde des éditeurs se trouve entre celui des auteurs et celui des diffuseurs-distributeurs. Aucune autre association ne joue le même rôle que l'ANEL.
- Sur le plan des formations, certaines activités font appel à des ressources qui sont communes aux auteurs et aux éditeurs, comme les avocats spécialisés en droit d'auteur.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée — l'ANEL dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec la représentante de l'ANEL a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 20 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées à une liste de 269 personnes travaillant au sein de maisons d'édition membres de l'ANEL et qui sont concernées par les activités de formation offertes par l'association. L'envoi a été réalisé par l'ANEL par l'outil d'infolettre courant. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Une relance après deux semaines environ a permis de stimuler la participation. Avec un total de 50 réponses (18,6 %), et un taux d'achèvement moyen de près de 90 %, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce type de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 8 minutes. Ce sondage de type non probabiliste a fait en sorte de rejoindre une certaine diversité de répondants, même si les profils se trouvent majoritairement parmi les postes de direction, de coordination, incluant des éditeurs propriétaires. Le taux de réponse et la qualité de celles-ci permettent ainsi de tracer un portrait juste des besoins de formation chez les éditeurs membres de l'ANEL, particulièrement parmi les fonctions les plus représentées.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de

réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁵. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Parmi les choix proposés, la majorité des répondants ont indiqué agir principalement à titre d'éditeurTRICE (42 %) ou de directeurTRICE du marketing/promotion/commercialisation (18 %), pour un total combiné de 60 %. On remarque toutefois que la catégorie « autre » constitue le deuxième choix en importance avec un total de 32 %. Les réponses obtenues dans cette catégorie reflètent le cumul de fonctions expérimenté par certains répondants. On y retrouve par exemple édition/direction de la production, édition/révision/coordination, direction de production/marketing, etc. On retrouve également certaines fonctions qui ne se retrouvaient pas dans les catégories initiales, telles que gestionnaire de projets numériques, responsable des droits étrangers, comptable, ou encore des fonctions reliées à l'administration et à la coordination.

⁵ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

tab.1 Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?

ÉditeurTRICE	42 %
DirecteurTRICE du marketing/promotion/commercialisation	18 %
DirecteurTRICE de production	4 %
CorrecteurTRICE	2 %
Graphiste/infographiste	2 %
DirecteurTRICE de collection	0 %
RéviseurSEUSE	0 %
TraducteurTRICE	0 %
LecteurTRICE	0 %
IllustrateurTRICE	0 %
Photographe	0 %
Autre	32 %

Le lien d'emploi de la majorité des répondants correspond à la catégorie salariéE non syndiquéE (57 %), tandis que la catégorie associéE, entrepreneurE ou propriétaire de l'entreprise représente le lien d'emploi de 37 % des répondants. Une très faible proportion des répondants a indiqué être salariéE syndiquéE (4 %).

tab.2 Quel est votre lien d'emploi actuel ?

SalariéE non syndiquéE	57 %
AssociéE, entrepreneurE ou propriétaire de l'entreprise	37 %
SalariéE syndiquéE	4 %
TravailleurEUSE autonome ou pigiste	0 %
Autre	2 %

Une proportion de 33 % des répondants indique que les études littéraires, les langues et la linguistique constituent le domaine d'étude principal de leur formation initiale. Outre cela, les domaines d'étude des répondants apparaissent assez diversifiés. Les études en arts et en sciences humaines récoltent respectivement 12 %, tandis que les domaines de la communication ainsi que du droit et de la science politique représentent chacun le domaine de formation initiale de 8 % des répondants. Bien que la catégorie « autre » récolte 10 %, on constate que plusieurs réponses peuvent aisément se ranger dans les catégories initiales. Une personne a indiqué qu'elle disposait d'une formation en « métiers du livre ».

tab.3 Quel a été le domaine d'étude principal de votre formation initiale ?

Études littéraires, langues, linguistique	33 %
Arts (scène, multidisciplinaires, médiatiques, visuels)	12 %
Sciences humaines	12 %
Communication	8 %
Droit, science politique	8 %
Gestion, comptabilité, finance, marketing	6 %
Sciences pures, génie	6 %
Informatique	2 %
Éducation	2 %
Sciences de la santé	0 %
Autre	10 %

Près de la moitié des répondants indiquent que leur formation initiale n'est que partiellement liée à leur fonction principale actuelle (49 %), tandis que pour 14 %, elle n'a aucun lien. En les combinant, on arrive à une proportion de 63 % des répondants dont la formation initiale ne les préparait pas du tout ou partiellement à leur métier ou fonction principale actuelle.

La consultation a suscité une participation assez bien répartie à travers la plupart des groupes d'âge. Une proportion légèrement plus importante se trouvait parmi les 25-29 ans et les 30-34 ans, lesquels représentent ensemble 36 % des répondants. Les groupes d'âge des 35-39 ans et des 40-44 ans représentent pour leur part 28 % des répondants. Au total, la tranche 25-44 ans forme donc le groupe majoritaire avec 64 % de tous les répondants. À l'inverse, on constate une plus faible représentation des 45-49 ans, ainsi que des 60-64 ans, mais une certaine présence des 65 ans et plus.

fig.1 Cette formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?

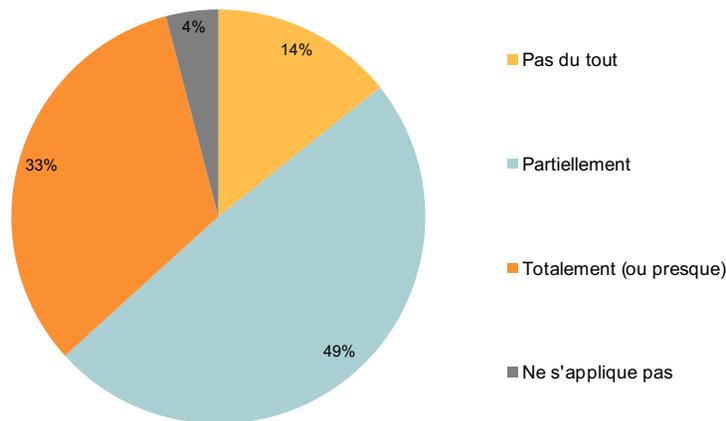
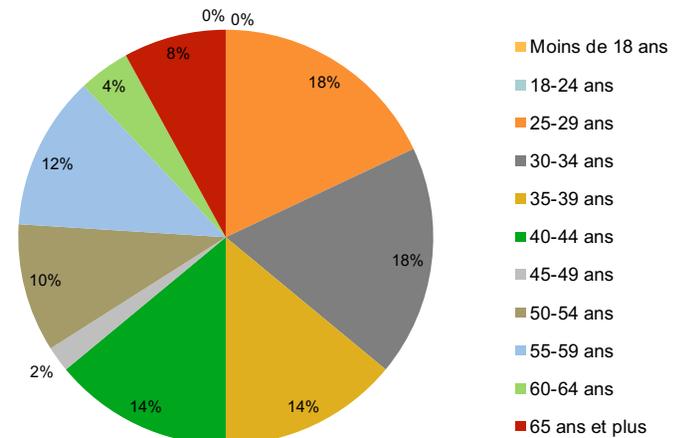
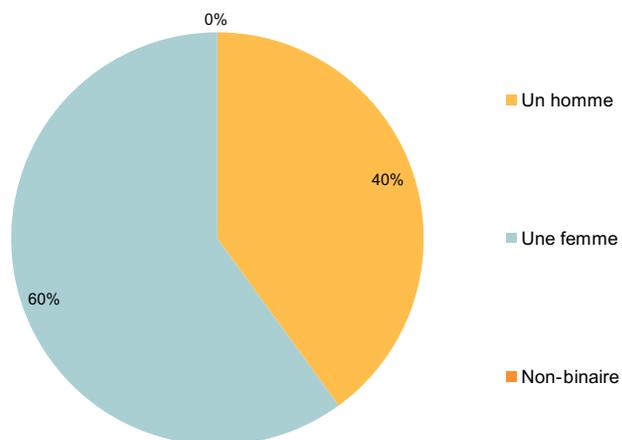


fig.2 Distribution des répondants selon leur âge



Sur le plan de la répartition des répondants selon le sexe, on constate que les répondantes sont majoritairement des femmes avec une proportion de 60 %. Les hommes représentent quant à eux 40 % des participants.

fig.3 Distribution des répondants selon leur sexe



Deux questions portaient sur le lieu de résidence et celui de travail. On constate qu'une importante part des répondants réside (58 %) ou travaille (68 %) dans la région de Montréal. Il apparaît ainsi qu'une partie des répondants se déplacent de l'extérieur de Montréal pour aller y travailler. Outre Montréal, les régions d'où proviennent les proportions les plus importantes de répondants sont Capitale-Nationale (16 %) et la Montérégie (10 %). La proportion des répondants qui travaillent dans ces régions est toutefois légèrement inférieure à celle des répondants qui y résident. On note que quelques régions ne sont pas représentées

dans le sondage ; mais on doit tenir compte du fait que des éditeurs membres de l'ANEL ne sont pas présents sur tout le territoire.

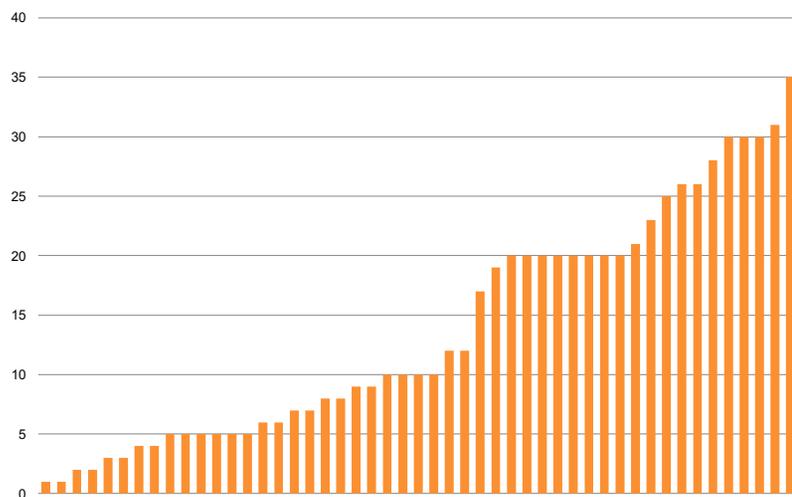
tab.4 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	0 %	0 %
Bas-Saint-Laurent	0 %	0 %
Capitale-Nationale	16 %	12 %
Centre-du-Québec	0 %	2 %
Chaudière-Appalaches	8 %	10 %
Côte-Nord	0 %	0 %
Estrie	2 %	2 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0 %	0 %
Lanaudière	2 %	0 %
Laurentides	0 %	0 %
Laval	2 %	2 %
Mauricie	0 %	0 %
Montérégie	10 %	2 %
Montréal	58 %	68 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	0 %	0 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	2 %	2 %

3.3 VIE PROFESSIONNELLE

Comme pour les groupes d'âge, le nombre d'années d'expérience que comptent les répondants est assez bien réparti, avec des valeurs qui vont de 1 à 35 années. En moyenne, ceux-ci comptaient 13,8 années d'expérience dans leur champ professionnel principal actuel. La médiane est légèrement plus faible, se situant à 10,0 années.

fig.4 Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?



Alors qu'ils ont été contactés à titre de membre de l'ANEL, sans surprise, 92 % des répondants déclarent que leur maison d'édition est membre de l'ANEL. Une proportion de 4 % déclare tout de même ne pas savoir de quelle association leur organisation est membre. On constate également que 6 % des répondants ont indiqué avoir été membres de l'UNEQ dans la dernière année. Dans la catégorie « autre », certains répondants ont mentionné être membres de Communication-Jeunesse ou encore de l'Académie des lettres du Québec.

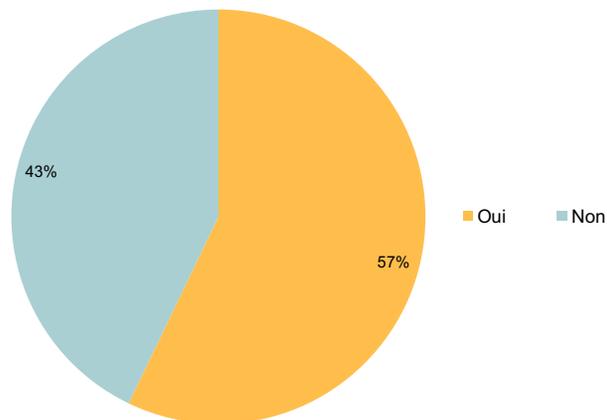
tab.5 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?

ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	92 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	6 %
ADELFF — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	4 %
ALQ — Association des libraires du Québec	2 %
COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	2 %
Je ne sais pas	4 %
Autre	4 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

Plus de la moitié des répondants (57 %) a mené, au cours des trois dernières années, au moins une activité d'autoformation, en lien avec leur métier ou leur fonction principale. Cette activité ne devait pas provenir de leur employeur, de leur association professionnelle ou de leur regroupement professionnel. À l'inverse, 43 % des répondants n'ont mené aucune activité de ce type dans ces conditions.

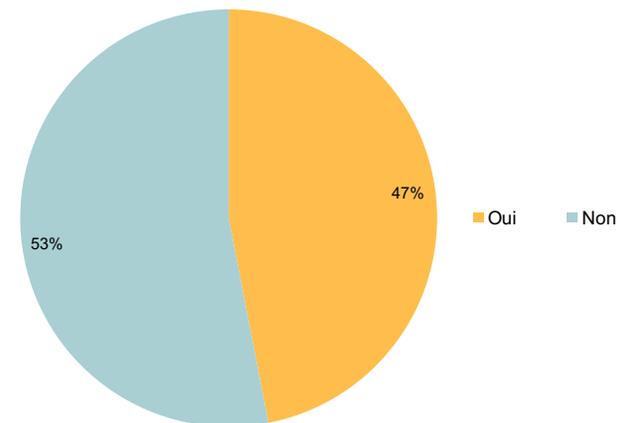
fig.5 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ?⁶



⁶ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

Pour ce qui est d'avoir suivi une activité de formation continue quelconque, un peu plus de la moitié (53 %) déclare n'en avoir suivi aucune au cours des trois dernières années. La proportion a en avoir suivi au moins une compte pour 47 %.

fig.6 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?



Parmi le groupe des répondants qui déclarent avoir suivi au moins une de ces activités de perfectionnement ou de formation continue, 64 % ont indiqué en avoir suivi un nombre variant entre 1 et 4, tandis que 36 % des participants ont quant à eux suivi entre 5 et 8 activités de ce type.

tab.6 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?

Aucune	0 %
1 à 4	64 %
5 à 8	36 %
9 à 12	0 %
Plus de 12	0 %

Toujours parmi ceux qui ont suivi au moins une activité de formation continue, la très grande majorité a obtenu cette activité auprès de l'ANEL, soit 93 %. Les autres sources de formation les plus couramment nommées par les répondants sont : leur employeur (36 %), un formateur privé ou un mentor (21 %) et une institution scolaire privée (14 %).

tab.7 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue

ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	93 %
Mon employeur	36 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	21 %
Institution scolaire privée	14 %
Fournisseur de services ou de produits	7 %
Conseil régional de la culture (CRC)	7 %
Chambre de commerce locale ou régionale	7 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	0 %
ALQ — Association des libraires du Québec	0 %
Réseau BIBLIO	0 %
QWF — Québec Writer's Federation	0%
ADELFF — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	0 %
COOPSCO — Fédération des coopératives en milieu scolaire	0 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	0 %
IQ — Illustration Québec	0 %
Communications Jeunesse	0 %
ASTED — Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation	0 %
Institution scolaire publique	0 %
Autre	7 %

Concernant les types d'activités de perfectionnement offertes plus spécifiquement par l'ANEL, une grande majorité des répondants mentionne qu'elle a suivi une formation de type « atelier sur place » (86 %). De plus, 57 % des répondants indiquent avoir participé à un atelier ou une table ronde dans le cadre de l'assemblée générale annuelle de l'association. Parmi les autres types d'activités les plus fréquemment nommés, on retrouve l'atelier en webdiffusion (50 %) ou encore le webinaire (36 %).

Au moment d'identifier les activités de formation qu'ils ont suivies, offertes par l'ANEL au cours des trois dernières années, 50 % ont sélectionné la formation sur l'exportation du livre, 36 % la formation sur la gestion financière d'une maison d'édition et 36 % celle sur les subventions et les crédits d'impôt. Les formations sur les enjeux de l'exportation du livre, le marketing numérique et les médias sociaux sont également nommées dans une proportion de 29 % chacune. Enfin, bien que la catégorie « autre » représente 29 % des réponses obtenues, on constate que celles-ci correspondent pour la plupart à des catégories initialement proposées. Dans cette catégorie, certains répondants en ont profité pour préciser la nature de certaines formations plus pointues telles que « droits d'auteurs à l'ère du numérique ».

tab.8 Au cours des trois dernières années, à quels types d'activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue offertes par l'ANEL avez-vous participé ?

Atelier sur place	86 %
Atelier ou table ronde dans le cadre de l'assemblée générale annuelle de l'ANEL	57 %
Atelier en webdiffusion	50 %
Webinaire	36 %
Séminaire participatif	21 %
Service de consultation (avec éditeur, avocat, fiscaliste ou distributeur chevronné)	14 %
Formation à l'externe (couverte par l'ANEL)	7 %
Autre	0 %

tab.9 Au cours de trois dernières années, à quels ateliers, conférences ou webinaires parmi les suivants, avez-vous participé ?

L'exportation du livre	50 %
La gestion financière d'une maison d'édition	36 %
Les subventions et les crédits d'impôt	36 %
Les enjeux de l'exportation du livre — Se préparer à une foire du livre internationale	29 %
Le marketing numérique d'un livre	29 %
Les médias sociaux	29 %
La cohabitation entre le livre papier et le livre numérique	14 %
La diffusion du livre papier au Québec : stratégies pour maximiser la visibilité sur le lieu de vente	14 %
Les coûts d'édition et de production d'un livre au Québec	14 %
Les marchés de la librairie et de la grande diffusion	14 %
La commercialisation : les fondamentaux de la couverture du livre, la planification de la promotion.	7 %
Bien se préparer à la Foire des droits de traduction	7 %
Les ratios financiers	7 %

Les nouvelles pratiques ou phénomènes (impression à la demande, le piratage du livre, etc.)	7 %
Crédit d'impôt remboursable pour l'édition de livres de la SODEC	7 %
Le marché des bibliothèques publiques au Québec : livre papier et livre numérique	0 %
Les fondamentaux de la couverture de livre	0 %
Les enjeux de l'exportation du livre — La fiscalité internationale	0 %
Planifier le travail de promotion	0 %
Le marché du livre au Brésil	0 %
Le marché du livre en Argentine	0 %
Les bons comptes font les bons amis ! La reddition de comptes	0 %
Le potentiel du marché du livre américain et canadien-anglais pour le livre francophone du Canada	0 %
Comment assurer un suivi efficace à la suite des rencontres professionnelles ?	0 %
Les stratégies pour mieux participer aux salons du livre	0 %
Autre	29 %

Les répondants ont été questionnés sur les différents obstacles, défis ou facteurs qui les ont empêchés de suivre les formations offertes par l'ANEL. Le manque de temps ressort au premier rang, suivi par les coûts et le manque d'intérêt pour les formations offertes. À l'inverse, le manque de soutien de l'employeur ou du milieu de travail, l'absence d'attestation de formation ou les contraintes techniques sont des obstacles moins significatifs. Quelques autres facteurs contribuant à la non-participation ont été nommés par les répondants. Par exemple, deux d'entre eux mentionnent que les formations offertes ne correspondent pas à leurs besoins : l'un mentionne qu'elles ne sont pas adaptées à sa situation professionnelle, tandis que l'autre désire profiter de formation sous forme de mentorat ou de coaching personnalisé.

Sur le plan des compétences qui sont jugées les plus utiles pour accomplir leur travail, celles qui sont les plus valorisées sur une échelle de 1 à 5 sont : le développement et l'entretien d'un réseau professionnel (3,8), le positionnement de son entreprise et de la spécificité de son catalogue (3,8), les nouvelles pratiques de commercialisation (3,7), l'utilisation optimale des programmes de subventions (3,7) et les bases d'une commercialisation efficace (3,7). On remarque cependant que ces cinq compétences n'obtiennent pas un score beaucoup plus élevé que les autres compétences listées, ce qui laisse croire que les autres compétences sont aussi jugées utiles par les répondants.

tab.10 Sur une échelle de 1 (pas important) à 5 (très important), quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque de temps	3,8
Les coûts	2,8
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,5
Manque d'information sur l'offre	2,3
Manque de flexibilité du format des formations	2,2
Éloignement	1,8
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	1,5
Pas d'attestation de formation	1,4
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,2

tab.11 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Développement et l'entretien d'un réseau professionnel	3,8
Positionnement de son entreprise et de la spécificité de son catalogue	3,8
Les nouvelles pratiques de commercialisation	3,7
Utilisation optimale des programmes de subventions	3,7
Les bases d'une commercialisation efficace	3,7
Connaissance des nouveaux modèles d'affaires	3,5
Connaissance de la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés, etc.)	3,5
Connaissance ou maîtrise des outils de communication et des réseaux sociaux.	3,5
Savoir bâtir des partenariats stratégiques	3,5
Connaissance du langage juridique des contrats	3,4
Rédaction des demandes de financement	3,3
Le maintien d'une trésorerie saine	3,1
Gestion des mots-clés et les métadonnées	3,1
Financement des étapes de la croissance	2,9

Après avoir été interrogés sur l'utilité qu'ils accordent aux diverses compétences, les participants ont été invités à déterminer leur intérêt à suivre différentes formations liées à ces mêmes compétences. Dans l'affirmative, ils devaient aussi préciser le niveau requis de cette formation.

Une formation portant sur la gestion des mots-clés et les métadonnées est ce qui recueille le plus d'intérêt parmi les répondants. Cette formation devra être minimalement d'un niveau intermédiaire pour 45 % des participants intéressés et même d'un niveau avancé pour une autre tranche de 30 %. Un intérêt similaire est exprimé pour une formation sur la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés, etc.) qui intéresse 70 % de l'ensemble des répondants qui requièrent un niveau intermédiaire (44 %) ou débutant (31 %). Une activité de formation sur les nouvelles pratiques de commercialisation vient au troisième rang, intéressant 67 % des personnes interrogées. Pour cette formation, la proportion la plus importante des intéressés souhaite un niveau intermédiaire (42 %) ou avancé (39 %).

Certaines formations intéressent proportionnellement un peu moins de répondants, mais en revanche ceux-ci exigent fortement que cette activité soit d'un niveau avancé. C'est le cas d'une activité de formation sur l'utilisation optimale des programmes de subventions (61 %) dont la moitié (50 %) des intéressés visent une activité de niveau relevé. C'est aussi le cas pour la rédaction de demandes de financement (51 %) dont 48 % s'attendent à un niveau avancé.

Invités à préciser les autres sujets pour lesquels ils souhaiteraient recevoir de la formation, certains ont détaillé leurs besoins sur le plan du numérique. Des suggestions concernant l'utilisation avancée de certains logiciels sont ressorties. Un répondant a également suggéré une formation sur le travail des manuscrits.

tab.12 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants. Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Gestion des mots-clés et les métadonnées	72 %	24 %	45 %	30 %
Connaissance de la diversité des droits (adaptation, traduction, produits dérivés, etc.)	70 %	31 %	44 %	25 %
Les nouvelles pratiques de commercialisation	67 %	19 %	42 %	39 %
Connaissance du langage juridique des contrats	67 %	30 %	43 %	27 %
Connaissance des nouveaux modèles d'affaires	64 %	17 %	41 %	41 %
Savoir bâtir des partenariats stratégiques	62 %	25 %	50 %	25 %
Les bases d'une commercialisation efficace	61 %	19 %	44 %	37 %
Utilisation optimale des programmes de subventions	61 %	7 %	43 %	50 %
Positionnement de son entreprise et de la spécificité de son catalogue	60 %	19 %	52 %	30 %
Connaissance ou maîtrise des outils de communication et des réseaux sociaux.	57 %	15 %	50 %	35 %
Rédaction des demandes de financement	51 %	13 %	39 %	48 %
Développement et l'entretien d'un réseau professionnel	48 %	32 %	45 %	23 %
Le maintien d'une trésorerie saine	44 %	20 %	45 %	35 %
Financement des étapes de la croissance	42 %	26 %	47 %	26 %

Concernant les types de formation, il semble que les activités présentiellees soient celles qui recueillent le plus d'intérêt. La conférence (3,7) et l'atelier ou le séminaire participatif (3,7) se retrouvent ainsi en tête de liste. Le compagnonnage ou mentorat obtient une note légèrement moindre (3,3). Les formations non présentiellees comme les webdiffusions ou téléconférences (3,3) ainsi que les documents-guide (3,3) et l'autoformation sur internet (3,2) suscitent un intérêt moins important auprès des répondants. Les cours, quant à eux, suscitent le moins d'intérêt (2,7) parmi les choix proposés.

Globalement, toutefois, on note relativement des écarts peu significatifs dans l'intérêt manifesté pour les divers types de formation. Cet intérêt n'est peut-être pas absolu et doit être pris en compte avec d'autres facteurs comme le métier, l'expérience et la situation géographique.

tab.13 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Conférence	3,7
Atelier pratique ou séminaire participatif	3,7
Compagnonnage ou mentorat	3,3
Webdiffusion ou téléconférence	3,3
Document-guide	3,3
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,2
Cours (écoles, institutions)	2,7

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Comme dans d'autres composantes du secteur qui sont soumises à des impératifs commerciaux, on relève que les enjeux les plus criants sont de deux ordres. D'une part, la transformation du secteur du livre appelle les entreprises d'édition à anticiper des tendances pour adapter leurs activités aux nouvelles réalités. Des besoins d'information sont ce qui ressort alors.

D'autre part, cette adaptation au changement demande aussi que certains des acteurs clés du secteur disposent des compétences pour intégrer des nouvelles pratiques, des nouveaux outils ou des nouvelles manières de réfléchir. À cet égard, on remarque que l'ANEL et ses parties prenantes ont développé un regard lucide sur les enjeux du moment et ont réussi déjà à traduire certains de ces besoins de formation en offre d'activités pertinentes pour le secteur de l'édition.

De manière générale, nous avons donc constaté que les résultats du sondage ont permis de confirmer l'importance relative des principaux enjeux et besoins de formation qui avaient été préalablement identifiés et pondérés lors des diverses entrevues et rencontres avec les intervenants clés identifiés par l'ANEL. Il est toutefois nécessaire de mentionner que le point de vue auquel on a accès comporte un angle mort.

Bien que le milieu de l'édition fasse appel à plus d'une douzaine de corps de métiers, on note qu'il est difficile d'obtenir le son de cloche de ceux qui agissent la plupart du temps à titre de travailleurs autonomes : réviseurs, correcteur, traducteurs, lecteurs, etc. — d'autant plus que le statut de ces fonctions peut varier selon les entreprises.

Le point de vue majoritaire, dans le cas du sondage, est donc celui des associés, des entrepreneurs, des propriétaires et des salariés. Ces derniers constituent certes souvent le ciment des opérations de toute maison d'édition, mais on ne saurait certainement pas se passer de ces

pigistes qui sont des rouages essentiels de ce secteur. Heureusement, l'étude sur les besoins des illustrateurs permet de saisir une partie de la réalité de cette catégorie de pigistes qui figurent parmi les collaborateurs réguliers des éditeurs.

Dans une perspective de formation continue, considérant que le métier d'éditeur ne s'apprend à l'école (une seule) que depuis une dizaine d'années, une donnée intéressante est certainement celle sur le lien entre la formation initiale et la fonction actuelle des répondants. On note à cet effet qu'une majorité, soit 63 %, déclare avoir reçu une formation peu ou pas liée à leur fonction actuelle. C'est certainement une information qui milite en faveur d'un complément de formation.

Le fait que justement le métier d'éditeur s'apprend le plus souvent de manière autodidacte explique en partie pourquoi la plupart des acteurs du secteur préfèrent les formations présentielle. Il y a un désir d'échanger et de personnaliser les apprentissages pour qu'ils soient applicables immédiatement aux réalités des différentes maisons d'édition. Contrairement à d'autres secteurs, la dimension de la concurrence ne semble pas se déployer de la même manière. La prévalence d'un certain phénomène de niche semble convaincre qu'il y a de la place pour une diversité de pratiques.

Le domaine en est un de vocation, majoritairement féminin, confronté à certains défis de conciliation travail/famille, selon les témoignages recueillis tout au long des travaux. L'augmentation des charges de travail et des rythmes de production a un impact important sur les activités de ces entreprises. Il n'est guère étonnant que le manque de temps soit de loin l'obstacle le plus cité lorsque vient le temps de considérer participer à une formation.

Bien que l'éloignement n'est, en apparence, pas un facteur qui a été jugé aussi important dans les résultats du sondage, on soulignera tout de même que la proportion des éditeurs œuvrant hors de Montréal n'était pas reflétée dans l'échantillon. Il est probable que ce facteur ait ainsi été sous-évalué.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Richard Prieur, Directeur général, ANEL
- Sylvie Bellemare, Chargée de communication, ANEL
- Hélène Létourneau, Responsable des services aux membres et Adjointe au perfectionnement professionnel, ANEL
- Nicole Saint-Jean, Présidente, Guy Saint-Jean Éditeur, Présidente du CA de l'ANEL
- Elodie Comtois, Communications, médias et commercial, Écosociété, Membre du CA de l'ANEL
- Arnaud Foulon, Vice-président éditions, Éditions Hurtubise Membre du CA de l'ANEL
- Simon de Jocas, Président, Les 400 coups Membre du CA de l'ANEL
- Johanne Guay, Vice-Présidente, Groupe Librex, Membre du CA de l'ANEL
- Marc Haentjens, Directeur général, Éditions David, Membre du CA de l'ANEL
- Gilles Herman, Directeur général et éditeur, Éditions du Septentrion, Membre du CA de l'ANEL
- Christian Jetté, Président, Éditions CEC, Membre du CA de l'ANEL
- Luc Roberge, Président et chef de la direction, Éditions Druides, Membre du CA de l'ANEL
- Antoine Tanguay, Président et fondateur, Direction éditoriale et artistique, Éditions Alto, Membre du CA de l'ANEL

ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L'augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L'intégration et la valorisation d'artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L'accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion.
- L'accroissement des rythmes de production.
- L'accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L'intégration de la relève/l'accueil des nouveaux employés.
- L'équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s'appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d'autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d'importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'ANEL

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous travaillez au sein d'une organisation membre de l'**Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)**. Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de Compétence Culture* qui consiste à réaliser une **Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont l'ANEL et ses membres seront les premiers bénéficiaires.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-ANEL>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une dizaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 13 avril 2018

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

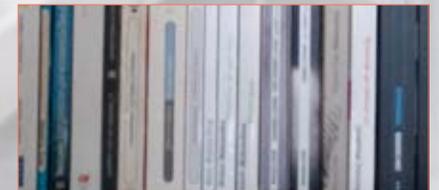
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE E

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES
EN MILIEU SCOLAIRE (FQCMS)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	161
TABLE DES MATIÈRES	162
LISTE DES FIGURES	163
LISTE DES TABLEAUX	164
INTRODUCTION	165
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	165
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	166
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	168
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	169
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	169
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	169
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	170
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	170
2.5 FORMATIONS DONNÉES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	171
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	171
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE LA FQCMS	171
RÉSULTATS DU SONDAGE	172
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	172
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	173
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	177
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	178
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	185
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	186
ANNEXE 2 — CANAVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	187
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR LA FQCMS	191

LISTE DES FIGURES

fig.1	Quel est votre lien d'emploi actuel ?	174
fig.2	Votre formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	174
fig.3	Distribution des répondants selon leur âge	175
fig.4	Distribution des répondants selon leur sexe	175
fig.5	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	177
fig.6	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ?	178
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	178
fig.8	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	179

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?	173
tab.2	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	176
tab.3	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?	177
tab.4	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	179
tab.5	Au cours de trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes, offertes par la Fédération (COOPSCO) ou par le biais de votre coopérative, avez-vous suivies ?	180
tab.6	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	181
tab.7	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	182
tab.8	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	183
tab.9	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	184

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recérait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Fondée le 12 novembre 1983, la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (FQCMS) est l'organisme provincial qui représente les coopératives en milieu scolaire. Bien qu'elles soient indépendantes, les coopératives membres mènent leurs activités sous la bannière COOPSCO. La Fédération les soutient dans la réalisation de leur plan d'affaires et les appuie dans leur offre de services auprès de leurs membres propriétaires.

La Fédération regroupe soixante coopératives qui sont présentes dans plus de quatre-vingt-dix établissements scolaires totalisant plus de 100 points de service dans des écoles secondaires, des collèges et des universités du Québec, ainsi que deux établissements en Ontario. Elle collabore avec le CSMO Culture pour la qualification professionnelle selon la norme Libraire depuis que celle-ci est en vigueur.

Bien que la vente de livres soit au cœur de la mission des coopératives, la plupart poursuivent aussi des activités dans d'autres secteurs comme les fournitures scolaires, l'alimentation, la reprographie, et même la gestion des stationnements.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Directeur, gérant, assistant-gérant
- Responsable — Service aux collectivités
- Libraire
- Commis — services sur le plancher (caisse, service à la clientèle)
- Commis — autres services (réception, retours, entrée de données, etc.)
- Comptable
- Responsable site web et commandes

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Aucun des métiers spécifiquement liés au monde des librairies ne bénéficie de formation initiale au Québec.
- L'apprentissage de la profession de libraire pour certains se fait essentiellement par compagnonnage, notamment grâce au Programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT).

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

- L’augmentation des charges de travail, liée notamment au cumul fréquent des fonctions et à la difficulté de recruter du personnel qualifié, particulièrement hors des grands centres.
- Rotation de personnel assez élevée, en partie due à la faiblesse de la rémunération.
- Le nombre insuffisant d’agents de diffusion et de promotion, notamment pour répondre à la multiplication des plateformes de communication numérique : réseaux sociaux, blogs et aux besoins en médiation culturelle.
- Manque d’outils pour accueillir et intégrer les nouveaux employés. Peu de coopératives disposent de guides de procédures qui documentent les savoir-faire.
- La transformation du rôle du libraire : lié notamment aux grands changements dans le secteur du livre et au virage commercial que doivent prendre la plupart des coopératives.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Gestion des stocks et leur impact sur les finances.	Connaître les systèmes de suivi et de gestion des stocks. Analyser les données. Comprendre l’impact de la gestion des stocks sur les finances de la coop. Planifier et prévoir ses commandes.
Gestion des offices	Connaître les impacts financiers de base de la gestion des offices. Apprendre par phases les outils de la BTLF : Mémento, Gaspard.
Service à la clientèle	Comprendre les différentes clientèles et interagir avec elles. Développer des habiletés de vente-conseil. Connaître et développer ses liens avec les collectivités.
Gestion du changement	Connaître et comprendre les changements dans le secteur du livre. Comprendre les impacts humains dans les changements organisationnels. Développer sa capacité d’accompagner son équipe.
Positionnement dans la communauté	Utiliser des médias sociaux pour développer sa présence sur le web. Animer une communauté virtuelle avec un blogue et les autres outils de réseautage social.
Transmission des savoir-faire	Développer des guides de procédure.

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Les formations offertes ou organisées par la Fédération sont assez variées. Les coopératives étant indépendantes et réparties sur une grande partie du territoire québécois, les activités de formation sont soit regroupées lors d'événements comme le *Rendez-vous Livre* ou lors de congrès rassemblant les gestionnaires et administrateurs des coopératives membres. Ces activités sont surtout des conférences et des ateliers pratiques. Il se donne aussi des formations sur place avec les employés locaux dans le cadre d'un programme d'optimisation des points de vente (POP). Plus récemment, la Fédération a expérimenté quelques formations en ligne de type synchrone, mais elle ne disposait pas de plateforme dédiée à la formation en ligne pouvant structurer et regrouper de manière cumulative ces modules de formation. Un tout nouveau système de gestion d'apprentissage⁴ en ligne sera toutefois déployé à compter d'avril 2018 et devrait permettre d'accroître les possibilités et le rayon d'action de la FQCMS sur ce plan.

Au cours des dernières années, des formations ont été données sur les thématiques suivantes :

- Médias sociaux
- Campus Gestion (utilisation du logiciel)
- Actualisation des compétences en comptabilité ou des habiletés de gestion
- Gestion du changement
- Gestion de conflits
- Ventes et marchandisage visuel/Marchandisage stratégique
- Excel débutant
- Prise en charge de la clientèle

⁴ Learning management system (LMS)

- Prévention des pertes
- Conférences : les manuels scolaires numériques, le livre usagé, le numérique : facteur clé de la compétitivité des PME, le Web transactionnel
- L'avantage d'une coop en milieu scolaire ;
- Mise à jour sur la loi des coopératives en milieu scolaire
- Développement des marchés internes
- Coaching

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- La répartition des coopératives sur le territoire limite la capacité à regrouper les participants pour des activités de formation présentielle.
- Malgré la flexibilité du format, les formations à distance offertes jusqu'à maintenant n'ont pas encore donné les résultats escomptés. Toutefois, considérant que l'initiative est embryonnaire, il s'agit peut-être simplement d'un réflexe institutionnel à développer.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE LA FQCMS

- L'Association des libraires du Québec (ALQ) intervient dans le champ des libraires et des librairies. Plusieurs des formations offertes sur leur plateforme présentent un intérêt pour les membres de la Fédération des coopératives en milieu scolaire.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'association concernée — la FQCMS dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec les représentantes de la Fédération a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 18 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées à une liste de 148 personnes travaillant au sein des librairies membres de la FQCMS et qui sont concernées par les activités de formations offertes par l'association, en lien avec le secteur du livre. L'envoi a été réalisé par l'équipe de la Fédération par l'outil d'infolettre courant. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Deux relances après deux, puis quatre semaines environ ont permis de stimuler la participation. Avec un total de 44 réponses (29,7 %) et un taux d'achèvement moyen de 88 %, nous estimons que la participation a atteint un degré satisfaisant pour ce genre de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 9 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait assez juste des besoins de formation des librairies membres de la Fédération, en lien avec les activités reliées au livre.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁵. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Les répondants ont d'abord été invités à préciser la fonction principale qu'ils occupent au sein de leur organisation. Près de la moitié des répondants (48 %) indiquent agir à titre de directeurTRICE, gérantE ou assistantE-gérantE, tandis qu'un peu plus du tiers (34 %) agissent à titre de libraire. À elles seules, ces deux fonctions rassemblent ainsi 82 % des répondants. À l'inverse, les différentes fonctions de type préposéE ou commis apparaissent moins représentés (11 %).

tab.1 Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?

DirecteurTRICE, gérantE ou assistantE-gérantE	48 %
Libraire	34 %
PréposéE ou responsable — communications, marketing, site internet, réseaux sociaux	7 %
Commis — autres services (réception, retours, entrée de données, etc.)	2 %
PréposéE ou responsable — commandes	2 %
Comptable ou technicienNE comptable	2 %
Responsable — Service aux collectivités	0 %
Commis — services sur le plancher (caisse, service à la clientèle)	0 %
Autre	5 %

⁵ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

Au moment de spécifier leur lien d'emploi, la très grande majorité des répondants a indiqué être employée à titre de salarié non syndiqué, tandis qu'une proportion de 12 % des répondants agit quant à elle en tant que salarié syndiqué.

La proportion de répondants qui indique que sa formation initiale est totalement en lien (ou presque) avec sa fonction actuelle est de 35 %. D'autre part, 63 % mentionnent que leur formation n'est que partiellement (42 %) ou pas du tout (21 %) en lien avec leur fonction principale actuelle.

fig.1 Quel est votre lien d'emploi actuel ?

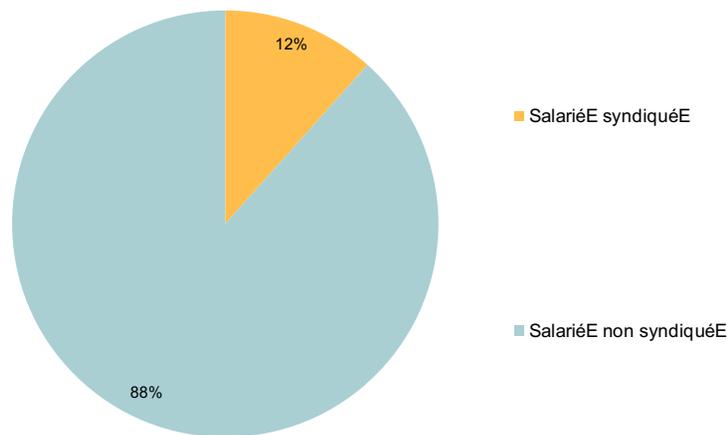
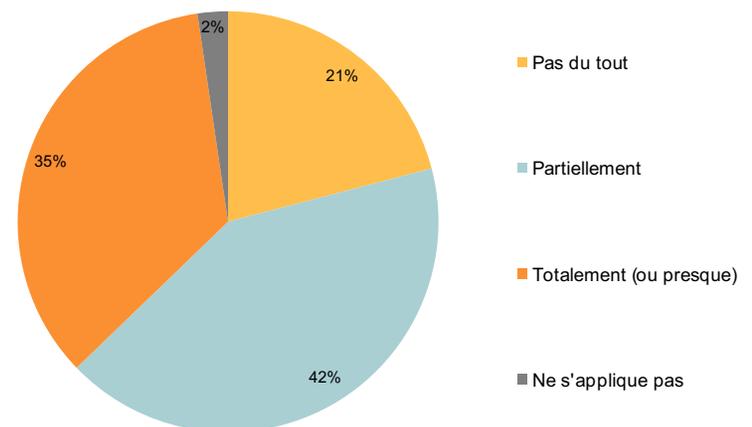
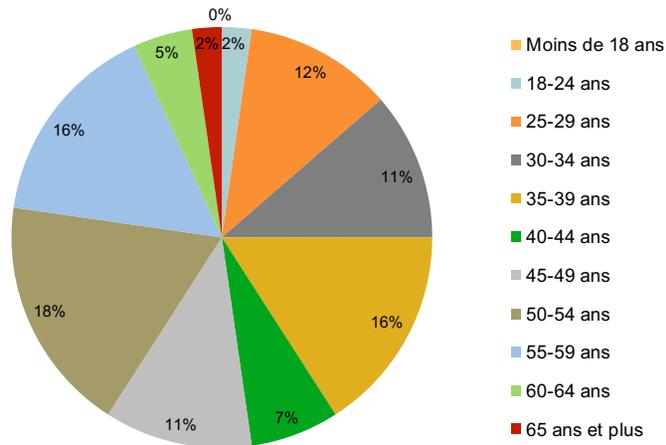


fig.2 Votre formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?



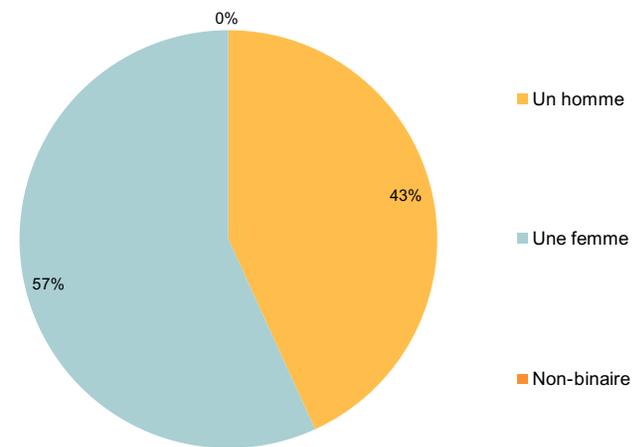
L'analyse des participants selon leur groupe d'âge permet de constater que les répondants dans la tranche d'âge de 50-54 ans (18 %) et de 55-59 ans (16 %) constituent une proportion combinée légèrement plus élevée que les autres (34 %). Les participants dans la trentaine, soit les 30-34 ans (11 %) et les 35-39 ans (16 %) représentent pour leur part 27 % des répondants. On remarque ainsi que les 18-24 ans (2 %) et les participants âgés de 60 ans et plus (7 %) sont moins représentés.

fig.3 Distribution des répondants selon leur âge



Le sondage a suscité une participation un peu plus élevée chez les femmes, lesquelles constituent 57 % des répondants. Les hommes, quant à eux, constituent 43 % des répondants.

fig.4 Distribution des répondants selon leur sexe



Les trois régions où réside la plus grande proportion de répondants sont Montréal (36 %), la Montérégie (16 %) et l'Estrie (11 %). Dans le cas de l'Estrie, on remarque qu'une part égale de répondants déclare aussi y travailler (11 %), tandis que Montréal (41 %) et la Montérégie (18 %) attirent une proportion de travailleurs légèrement plus importante que de résidents. On peut en déduire que certains répondants se déplacent de l'extérieur pour se rendre sur leur lieu de travail. Mis à part les régions limitrophes de Montréal, les répondants habitent et travaillent généralement dans la même région. On note que plusieurs régions sont peu ou pas représentées, malgré le fait qu'on y trouve des coopératives membres de la Fédération.

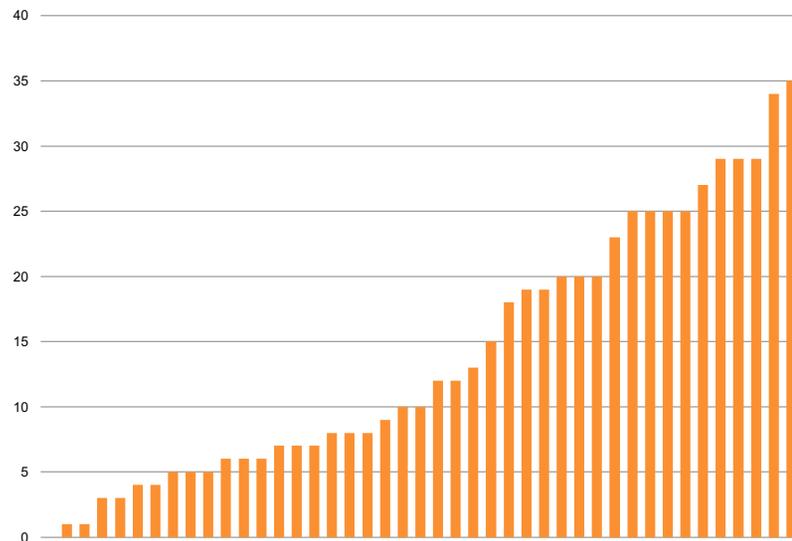
tab.2 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	2 %	2 %
Bas-Saint-Laurent	5 %	5 %
Capitale-Nationale	5 %	5 %
Centre-du-Québec	2 %	2 %
Chaudière-Appalaches	0 %	0 %
Côte-Nord	0 %	0 %
Estrie	11 %	11 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0 %	0 %
Lanaudière	0 %	0 %
Laurentides	7 %	2 %
Laval	2 %	0 %
Mauricie	5 %	5 %
Montérégie	16 %	18 %
Montréal	36 %	41 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	2 %	2 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	7 %	7 %

3.3 VIE PROFESSIONNELLE

Les répondants ont été invités à préciser le nombre d’années d’expérience qu’ils avaient cumulées dans leur champ professionnel actuel. Les réponses obtenues varient de 0 à 35 années, démontrant une assez bonne répartition des niveaux d’expérience au sein des participants. En moyenne, les participants ont cumulé 13,9 années d’expérience professionnelle dans leur champ. On constate aussi que la médiane se situe à 10 années, signifiant que la moitié des répondants se situe au-delà de ce seuil et l’autre moitié en deçà.

fig.5 Depuis votre période de formation initiale (s’il y a lieu), combien d’années d’expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?



Les personnes invitées à participer à cette consultation travaillent toutes au sein de librairies membres de la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire et cela se reflète dans les résultats ci-dessous. En effet, 100 % des répondants indiquent que leur organisation est membre de la FQCMS. Certains répondants indiquent aussi être membres de l’ABPQ (2 %) ou de l’ALQ (2 %). Parmi les quelques répondants ayant indiqué une « autre » réponse, on retrouve notamment Communication-Jeunesse.

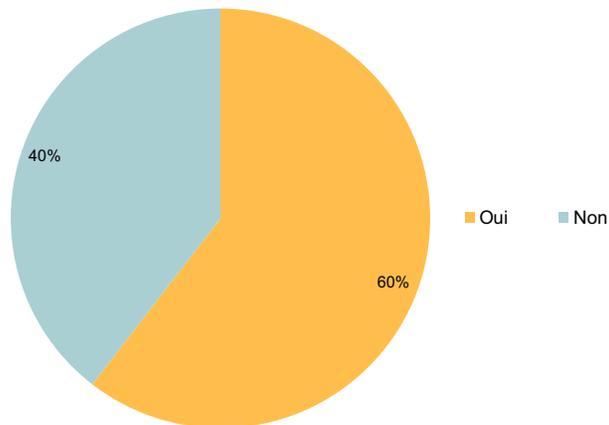
tab.3 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?

COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	100 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	2 %
ALQ — Association des libraires du Québec	2 %
Autre	7 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

La majorité des répondants (60 %) déclare avoir mené au moins une activité d'autoformation dans les trois dernières années. Inversement, 40 % des répondants déclarent ne pas avoir mené de formation de ce type, c'est-à-dire de l'autoformation qui ne provenait pas de leur employeur, de leur association professionnelle ou de leur regroupement.

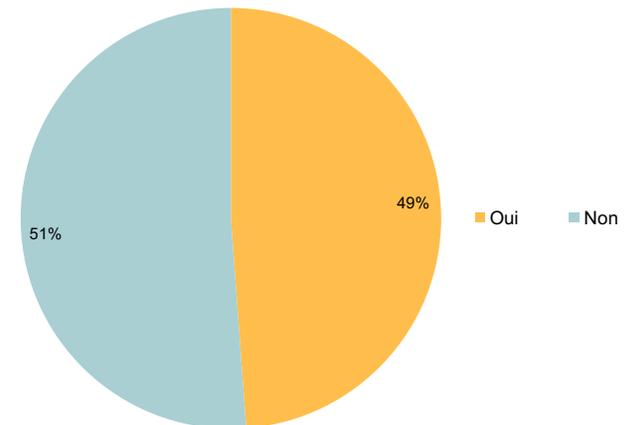
fig.6 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ? ⁶



⁶ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

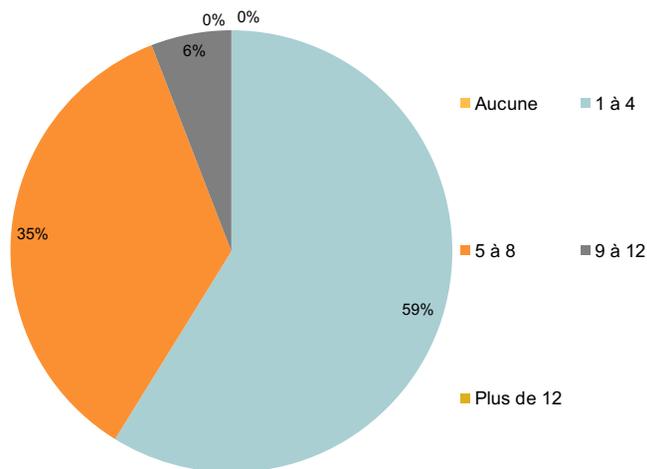
Quant à la proportion des répondants qui déclarent avoir suivi une activité de formation continue quelconque dans les trois dernières années, elle compte pour un peu moins de la moitié, soit 49 %. Ainsi, 51 % des répondants n'ont pas suivi d'activité de formation continue en lien avec leur métier ou leur fonction principale durant cette période.

fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?



Parmi ceux ayant indiqué qu'ils avaient suivi au moins une activité de perfectionnement ou de formation continue dans les trois dernières années, une majorité (59 %) indique avoir suivi entre 1 et 4 activités de ce type. Pour 35 % des répondants, ce nombre se situe entre 5 et 8 activités, tandis que la proportion de répondants qui indique en avoir suivi entre 9 et 12 est minime avec 6 %.

fig.8 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?



Les répondants ayant suivi une activité de formation continue dans les trois dernières années déclarent en grande majorité (82 %) en avoir reçu une en provenance de la FQCMS. Outre la Fédération, les trois autres sources de formation les plus couramment mentionnées par les répondants sont : un employeur (53 %), l'ALQ (24 %) et un fournisseur de services ou de produits (18 %). Parmi les réponses incluses dans la catégorie « autre » (18 %), on ne retrouve que des mentions uniques.

tab.4 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

COOPSCO — Fédération des coopératives en milieu scolaire	82 %
Mon employeur	53 %
ALQ — Association des libraires du Québec	24 %
Fournisseur de services ou de produits	18 %
Institution scolaire publique	12 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	12 %
Conseil régional de la culture (CRC)	6 %
Chambre de commerce locale ou régionale	6 %
Autre	18 %

Les participants ont été invités à sélectionner toutes les activités de formation, offertes par le biais de la Fédération ou de leur propre coopérative, qu'ils avaient suivies dans les trois dernières années. On constate ainsi que 71 % des répondants ont participé à une activité pendant le *Rendez-vous Livre*, tandis qu'un peu moins de la moitié a aussi indiqué avoir suivi la formation sur les médias sociaux (47 %) ou sur les ventes et le merchandising (47 %). On observe également une participation de 41 % des répondants à l'une des conférences parmi celles données sur les manuels scolaires numériques, le livre usagé, le numérique comme facteur clé de la compétitivité des PME et le Web transactionnel.

tab.5 Au cours de trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes, offertes par la Fédération (COOPSCO) ou par le biais de votre coopérative, avez-vous suivies ?

Une activité pendant le <i>Rendez-vous Livre</i>	71 %
Médias sociaux	47 %
Ventes et merchandising visuel/Merchandising stratégique	47 %
Assisté à une de ces conférences : Les manuels scolaires numériques, Le livre usagé, Le numérique : facteur clé de la compétitivité des PME, Le Web transactionnel	41 %
Développement des marchés internes	35 %
Gestion du changement	29 %
Mise à jour sur la loi des coopératives en milieu scolaire	29 %
Prise en charge de la clientèle	24 %
Campus Gestion (utilisation du logiciel)	18 %
Gestion de conflits	18 %
L'avantage d'une coop en milieu scolaire	12 %
Coaching individuel	12 %
Actualisation des compétences en comptabilité ou des habiletés de gestion	0 %
Excel débutant	0 %
Prévention des pertes	0 %
Autre	6 %

Parmi les obstacles, défis ou facteurs ayant pu empêcher les participants de suivre les formations offertes par la Fédération ou par leur coopérative, le manque d'information sur l'offre ressort au premier rang (3,4), suivi de près par le manque de temps (3,3) et les coûts (3,3). L'absence d'attestation de formation (1,8) ainsi que les contraintes techniques (1,7) apparaissent comme des obstacles moins importants pour les répondants.

tab.6 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque d'information sur l'offre	3,4
Manque de temps	3,3
Les coûts	3,3
Manque d'intérêt pour les formations offertes	3,0
Manque de flexibilité du format des formations	2,9
Éloignement	2,9
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	2,1
Pas d'attestation de formation	1,8
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,7

Les répondants ont été invités à préciser quelles compétences ils jugent les plus utiles dans le cadre de leur travail. Bien que, de manière générale, toutes les compétences listées sont jugées utiles et obtiennent un score au-dessus de 3, on constate que la connaissance des différentes clientèles et des modes d'interaction avec elles (4,4) vient au premier rang des compétences jugées nécessaires à la pratique professionnelle. Avec un score de 4,3, les quatre compétences qui suivent sont jugées pratiquement aussi utiles. On y trouve notamment les compétences reliées à la gestion des opérations, la compréhension des liens entre la gestion des stocks et les finances de la Coop (4,3), la capacité d'analyse des données de ventes (4,3) et la connaissance des systèmes de suivi et de gestion des stocks (4,3). On constate aussi l'importance accordée par les répondants à la connaissance des changements dans le secteur du livre (4,3).

tab.7 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Connaissance des différentes clientèles et des modes d'interaction avec elles	4,4
Compréhension des liens entre la gestion des stocks et les finances de la coop	4,3
Capacité d'analyse des données de ventes	4,3
Connaissance des systèmes de suivi et de gestion des stocks	4,3
Connaissance des changements dans le secteur du livre	4,3
Capacité à accompagner son équipe	4,2
Maintien de liens efficaces avec les collectivités	4,2
Connaissances de base sur les impacts financiers de la gestion des offices	4,0
Capacité de planifier et prévoir ses commandes	3,9
Compréhension des impacts humains dans les changements organisationnels	3,9
Les habiletés de vente-conseil	3,9
Savoir développer sa présence sur le web	3,8
Utilisation optimale des médias sociaux	3,7
Maîtrise adéquate des outils de la BTLF : Memento, Gaspard	3,6
Capacité à développer des guides de procédures	3,3
Capacité d'animer communauté virtuelle avec un blogue ou d'autres outils de réseautage social	3,2

Une fois qu'ils avaient identifié les compétences qu'ils jugeaient les plus utiles, les participants pouvaient exprimer leur intérêt à suivre différentes formations liées à ces mêmes compétences. Ils devaient également préciser le niveau de la formation recherchée.

Parmi les formations proposées, celle qui suscite l'intérêt de plus des trois quarts des répondants (76 %) porte sur la connaissance des changements dans le secteur du livre. À ce titre, la moitié de ces répondants (50 %) indique rechercher une formation de niveau avancé ou intermédiaire (29 %). 73 % des répondants souhaitent une formation sur le développement de sa présence sur le web. On remarque que les niveaux de formation requis à ce sujet sont tout de même diversifiés, mais qu'une proportion un peu plus grande (37 %) requiert un niveau débutant. Les formations sur l'utilisation des médias sociaux et sur l'analyse des données de vente viennent également au troisième rang avec 72 % des intérêts. Concernant les médias sociaux, on remarque que 73 % des intéressés recherchent une formation de niveau débutant (38 %) ou intermédiaire (35 %), tandis que 89 % des intéressés pour une formation sur l'analyse des données de vente souhaitent un niveau résolument avancé (46 %) ou intermédiaire (43 %).

On remarque que la formation sur les différentes clientèles et les modes d'interaction avec elles récolte légèrement moins d'intérêt (64 %), mais regroupe le plus haut taux de répondants (52 %) recherchant un niveau avancé de formation. De manière similaire, deux autres formations récoltent proportionnellement un peu moins d'intérêt, mais requièrent un niveau avancé pour près de la moitié (48 %) des répondants. C'est le cas d'une formation sur la compréhension des impacts humains dans les changements organisationnels qui récolte 66 % des intérêts et d'une formation sur l'impact de la gestion des stocks sur les finances de la coop qui en récolte 59 %.

Parmi les autres suggestions émises par les participants, on retrouve notamment une formation sur la gestion des commandites ou encore sur le coaching d'étudiants administrateurs.

tab.8 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Connaissance des changements dans le secteur du livre	76 %	21 %	29 %	50 %
Développement de sa présence sur le web	73 %	37 %	30 %	33 %
Utilisation des médias sociaux	72 %	38 %	35 %	27 %
L'analyse des données de ventes	72 %	11 %	43 %	46 %
Connaissance des systèmes de suivi et de gestion des stocks	69 %	22 %	52 %	26 %
Compréhension des impacts humains dans les changements organisationnels	66 %	20 %	32 %	48 %
Les différentes clientèles et les modes d'interaction avec elles	64 %	8 %	40 %	52 %
Développement de guides de procédures	64 %	36 %	32 %	32 %
Développement de sa capacité d'accompagner son équipe	63 %	13 %	50 %	38 %
Développement des liens avec les collectivités	62 %	21 %	38 %	42 %
L'impact de la gestion des stocks sur les finances de la coop	59 %	22 %	30 %	48 %
Connaissances de base sur les impacts financiers de la gestion des offices	58 %	27 %	45 %	27 %
Les habiletés de vente-conseil	50 %	11 %	47 %	42 %
Animation d'une communauté virtuelle avec un blogue ou d'autres outils de réseautage social	50 %	37 %	42 %	21 %
La planification de ses commandes	47 %	17 %	39 %	44 %
Maîtrise adéquate des outils de la BTLF : Memento, Gaspard	34 %	31 %	38 %	31 %

Sur une échelle de 1 à 5, on constate que l'atelier pratique ou le séminaire participatif (3,7) constitue le type de formation qui récolte le plus haut degré d'intérêt des participants. Le compagnonnage ou le mentorat (3,5), suivi de la conférence (3,4) sont respectivement au deuxième et troisième rang des types de formation qui suscitent le plus d'intérêt. Bien que l'écart d'intérêt pour certains types de formation soit faible, les formations présentielles semblent légèrement plus attrayantes pour les répondants. En effet, l'autoformation sur internet (3,2), la webdiffusion (3,1) ainsi que le document-guide (3,0) sont aussi des avenues intéressantes pour les répondants, mais dans une moindre mesure.

tab.9 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Atelier pratique ou séminaire participatif	3,7
Compagnonnage ou mentorat	3,5
Conférence	3,4
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,2
Webdiffusion ou téléconférence	3,1
Document-guide	3,0
Cours (écoles, institutions)	2,9

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Les coopératives en milieu scolaire sont des entreprises particulières avec des activités multiples et variées. Malgré cette complexité, il a été possible d'isoler les activités qui relèvent du secteur du livre, tant lors des consultations avec des intervenants clés que lors de l'administration du sondage. Le point de vue reflété dans les travaux est à ce titre majoritairement celui des personnes œuvrant dans des postes de direction et celui des libraires.

Les librairies que sont les coopératives membres de la FQCMS sont d'une certaine façon comme toutes les autres librairies, ne serait-ce que parce qu'elles sont situées au bout de la chaîne de valeurs du livre. Elles sont donc comme les autres librairies soumises aux changements profonds qui traversent toute la fonction de vente de livres. Ceux qui interviennent dans ces activités, qu'importe leur métier, doivent désormais composer avec cette transformation de la relation avec les clients.

Bien sûr, ces coopératives jouissent d'un marché en apparence protégé, celui de la vente de livres scolaires, mais ce n'est qu'une illusion. Même pour cet aspect de leurs activités, les pratiques sont déjà en mutation et de nouveaux joueurs ont investi les marchés, comme l'ont fait d'autres grands groupes commerciaux à partir de plateformes sur internet.

Le résultat est que les dirigeants et informateurs clés du secteur, au premier chef, doivent accéder à l'information sur ces nouvelles tendances pour réussir à les partager. La gestion du changement et la capacité d'accompagner les différentes équipes dans la transformation des pratiques que plusieurs n'ont pas vu venir, est le défi le plus criant qui a été exprimé tout au long des travaux.

Les personnes rencontrées, membres de la Table du livre, et les divers intervenants qui agissent sur le plan de la formation des ressources humaines semblent porter un regard très lucide sur les enjeux. L'offre de formation qui a été développée au cours des dernières années semble aussi répondre adéquatement aux besoins pressentis par les dirigeants de la Fédération. La participation ne s'avère toutefois pas optimale, malgré l'urgence perçue de la situation.

La grande diversité des coopératives, qui évoluent dans des contextes parfois très différents et qui composent avec des réalités de ressources humaines locales très spécifiques, explique en partie la difficulté de rejoindre et de susciter davantage de participation. La mise en place et le déploiement d'outils de formations à distance pourraient contribuer à améliorer la situation. En effet le manque de temps et les coûts peuvent parfois être assimilés à des enjeux de distance. On note cependant que le manque d'information est l'obstacle qui a été le plus évoqué. Il faudra sans doute réévaluer les canaux qui permettent de rejoindre les employés ciblés, que les activités soient présentielles ou tenues à distance. Considérant les dynamiques différentes mentionnées ci-dessus, il y aurait lieu sans doute de personnaliser le message pour s'assurer qu'on atteint la cible.

La nécessité de recourir à de la formation continue est de plus en plus incontournable, particulièrement si on considère que près des deux tiers des répondants au sondage ont une formation initiale qui est peu ou pas en lien avec le métier qu'ils pratiquent actuellement. Cette nécessité est d'autant plus cruciale que les changements dans le secteur se produisent si rapidement qu'on doit être en mesure de pallier tout aussi rapidement les besoins émergents des différents employés du secteur.

Le fait aussi que les autres composantes du secteur avec lesquelles les coopératives interagissent, — la distribution notamment — se transforment aussi, les obligera à rester en phase avec l'évolution des pratiques commerciales et surtout technologiques.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- André Gagnon, Directeur général, FQCMS
- Geneviève Ducarme, Directrice des ressources humaines et de l'éducation coopérative, FQCMS
- Claude Rhéaume, Directeur du développement – secteurs détail et livre, FQCMS
- Marie-Claude Gagné, Directrice libraire, COOPSCO Ahuntsic, Membre de la Table sectorielle du livre de la FQCMS
- Guillaume Lamarche, COOPSCO Rimouski, Membre de la Table sectorielle du livre de la FQCMS
- Pierre-Olivier Latrémouille, direction des relations stratégiques, FQCMS, Membre de la Table sectorielle du livre de la FQCMS
- Sylvie Viau, Directrice des ventes, COOPSCO des Laurentides, Membre de la Table sectorielle du livre de la FQCMS
- Lucie Lachapelle, COOPSCO Trois-Rivières, Membre de la Table sectorielle du livre de la FQCMS

ANNEXE 2 — CANAVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L'augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L'intégration et la valorisation d'artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L'accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion.
- L'accroissement des rythmes de production.
- L'accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L'intégration de la relève/l'accueil des nouveaux employés.
- L'équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s'appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d'autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d'importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR LA FQCMS

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous travaillez au sein d'une organisation membre de la **Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (bannière COOPSCO)**. Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de Compétence Culture* qui consiste à réaliser une Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont la **Fédération et ses membres** seront les premiers bénéficiaires.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-COOPSCO>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une douzaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 6 avril 2018

* *Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

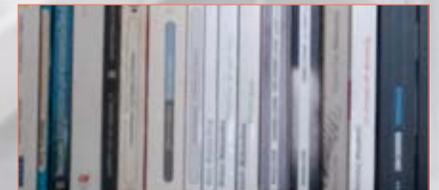
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE F

ILLUSTRATION QUÉBEC (IQ)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	193
TABLE DES MATIÈRES	194
LISTE DES FIGURES	195
LISTE DES TABLEAUX	196
INTRODUCTION	197
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	197
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	198
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	200
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	201
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	201
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	201
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	201
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	202
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	202
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	202
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI D'ILLUSTRATION QUÉBEC	203
RÉSULTATS DU SONDAGE	204
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	204
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	205
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	209
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	210
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	217
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	218
ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	219
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR ILLUSTRATION QUÉBEC	223

LISTE DES FIGURES

fig.1	Distribution des répondants selon leur âge	206
fig.2	Distribution des répondants selon leur sexe	207
fig.3	En tant qu'illustrateurTRICE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage des REVENUS totaux que vous avez tiré de votre travail en illustration (secteur du livre seulement)?	208
fig.4	En tant qu'illustrateurTRICE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage de votre TEMPS professionnel consacré à votre travail en illustration (secteur du livre seulement)?	208
fig.5	Votre formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	209
fig.6	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	209
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ?	210
fig.8	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	211
fig.9	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	211

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	En tant qu'illustrateurTRICE dans le secteur du LIVRE, veuillez préciser votre champ disciplinaire principal ou ceux qui sont les plus courants.	205
tab.2	De quelle manière pratiquez-vous actuellement votre métier d'illustrateurTRICE? Est-ce à titre de:	206
tab.3	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	207
tab.4	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?	210
tab.5	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	212
tab.6	Au cours de trois dernières années, quels types d'activités ou d'outils de formation ou de perfectionnement offerts par Illustration Québec avez-vous suivis ou utilisés?	212
tab.7	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	213
tab.8	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	214
tab.9	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	215
tab.10	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	216

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recérait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Fondé en 1983, Illustration Québec (IQ) est un organisme à but non lucratif ayant pour mission de regrouper et de soutenir les illustrateurs, ainsi que de promouvoir et de diffuser l'illustration.

IQ n'a qu'une seule employée salariée qui agit actuellement comme directrice intérimaire. Celle-ci ne travaillait jusqu'à tout récemment que trois jours par semaine, mais a pu augmenter cette présence à cinq jours pour une période indéterminée. L'association regroupe près de 250 illustrateurs de tous les âges et de tous les niveaux de pratique. Les illustrateurs exercent leur art dans divers domaines de la pratique de l'illustration. On évalue entre 300 et 500 personnes au Québec qui exercent le métier d'illustrateur dans différents domaines de pratique : affiche, animation, bandes dessinées, caricature, dessin de mode, édition, dessin éditorial, jeux vidéo, illustration juridique, création de motifs, murale, publicité, techniques médicales et scientifiques, etc.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

- Illustrateurs associés au domaine du livre : bande dessinée, livre jeunesse, roman graphique, manuels pédagogiques, illustration éditoriale, etc.

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Des formations initiales en illustration sont offertes dans quelques institutions collégiales et universitaires comme le Collège Dawson, l'Université Laval et l'UQAM qui offrent des profils spécialisés.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

- Faiblesse de la rémunération que plusieurs associent à une trop faible valorisation des métiers de l'illustration en général, mais en particulier par plusieurs éditeurs.
- L'augmentation des charges de travail et le cumul des fonctions vont de pair avec l'accroissement des rythmes de productions. La nécessité de l'autopromotion est responsable d'une bonne partie des surcharges. Se garder à jour technologiquement est aussi un puits sans fond.

Pour les illustrateurs récemment diplômés :

- Trouver son style et réussir à faire sa place dans le marché de l'illustration : les jeunes ont à trouver leur style propre, ce qui les oriente aussi vers un ou des domaines de pratique particuliers.
- Acquérir la maîtrise technique : à la sortie des écoles, les jeunes illustrateurs doivent perfectionner leurs techniques et développer leurs habiletés à dessiner et à utiliser les techniques qu'ils privilégient (outils informatiques en évolution constante).

Pour l'ensemble des illustrateurs :

- Obtenir un juste prix pour le travail : les illustrateurs répondent à des commandes et mettent en images des idées et des concepts. Ils reçoivent des droits de reproduction pour l'utilisation de leurs illustrations. Les illustrateurs doivent bien connaître les lois régissant leur pratique afin de s'assurer de recevoir leur dû. Ils doivent aussi développer des habiletés de négociateur.
- Faire sa place sur le marché national et international : répondre à des commandes d'illustrations dans le monde entier parce que les marchés québécois sont restreints

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Obtention du juste prix pour le travail	Élaborer une soumission ou un devis. Maîtriser l'art de la négociation. Connaître les divers types de droit d'auteur. Se familiariser avec les divers types de contrats. Gérer ses illustrations placées dans les catalogues et les banques d'illustrations. Connaître la fiscalité des travailleurs autonomes du secteur du livre. Connaître les spécificités du statut de travailleur autonome.
Développement du marché international	Connaître ses divers marchés. Négocier dans des contextes différents. Développer son réseau et ses contacts.
Promotion de son travail	Utiliser internet et des réseaux sociaux. Créer un blogue, un site internet ou une boutique en ligne pour vendre ses illustrations.
Actualisation de ses outils de travail.	Utiliser les outils les plus conformes aux pratiques du secteur. Connaître les nouveaux outils, les nouvelles normes et nouvelles techniques.

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Illustration Québec est une association qui dispose de très peu de personnel. Elle ne dispose donc pas de personnel attiré à la formation et ne jouit pas non plus de plateforme dédiée à la formation continue qui serait accessible depuis le site internet, par exemple. Les besoins exprimés par les membres sont acheminés à la direction de manière individuelle et lorsque la demande le justifie, que le financement est au rendez-vous, certaines formations parmi les suivantes sont offertes :

- Classes de maître (par divers illustrateurs).
- Coaching individuel et mentorat.
- Ateliers pratiques (élaborer un devis, cliniques juridiques, etc.).
- Publications : Le Guide de survie de l'illustrateur.
- À souligner que les illustrateurs font beaucoup d'autoformation dans le cadre de leurs activités, notamment par le biais des tutoriels associés aux mises à jour de leurs logiciels de travail.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- Le manque de financement réduit le nombre de formations pouvant être offertes.
- Le nombre réduit d'activités de formation et son manque de diversité diminuent l'attractivité globale de cette offre.
- La participation de type présentielle exclut les illustrateurs basés ailleurs qu'à Montréal.
- Il n'y a pas de point de ralliement comme une plateforme ou une section dédiée sur le site internet.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI D'ILLUSTRATION QUÉBEC

- L'UNEQ : les écrivains comme les illustrateurs se situent au début de la chaîne du livre. Même si leurs relations sont différentes, ils dépendent aussi du travail fait par les éditeurs.
- Le Regroupement des artistes arts visuels du Québec (RAAV) est l'association représentative selon la Loi S-32.01, mais celle-ci œuvre dans le secteur des arts visuels. Les activités liées au monde du livre sont peu ou pas prises en compte.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'organisation concernée — Illustration Québec dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec la représentante d'Illustration Québec a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 20 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été acheminées à tous les membres actifs d'Illustration Québec, soit un total de 240 personnes. L'envoi a été réalisé par la directrice générale par intérim à l'aide de l'outil d'infolettre habituel de l'association. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Des relances après deux, puis trois semaines environ ont stimulé la participation. Avec un total de 49 réponses (20,4 %) et un taux d'achèvement de 94 %, nous estimons que la participation a été satisfaisante pour ce type de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 9 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait juste des besoins de formation chez les illustrateurs membres d'Illustration Québec.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Invités à préciser leur champ disciplinaire principal, la très grande majorité des illustrateursTRICES sondés ont indiqué intervenir dans le secteur du livre jeunesse (90 %). Une proportion de 29 % des répondants est également active dans le champ des manuels pédagogiques, tandis qu'une autre proportion de 16 % a mentionné le roman graphique comme l'un de ses champs disciplinaires principaux. La bande dessinée et la catégorie « autre » recueillent toutes deux 10 % des mentions. Parmi ces dernières, on ne retrouve que des mentions uniques qui réfèrent davantage à un sujet qu'à un champ disciplinaire à proprement parler, à l'exception peut-être de l'illustration médicale pour des encyclopédies et des dictionnaires.

tab.1 En tant qu'illustrateurTRICE dans le secteur du LIVRE, veuillez préciser votre champ disciplinaire principal ou ceux qui sont les plus courants.

Livre jeunesse	90 %
Manuels pédagogiques	29 %
Roman graphique	16 %
Bande dessinée	10 %
Littérature générale	4 %
Autre	10 %

⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

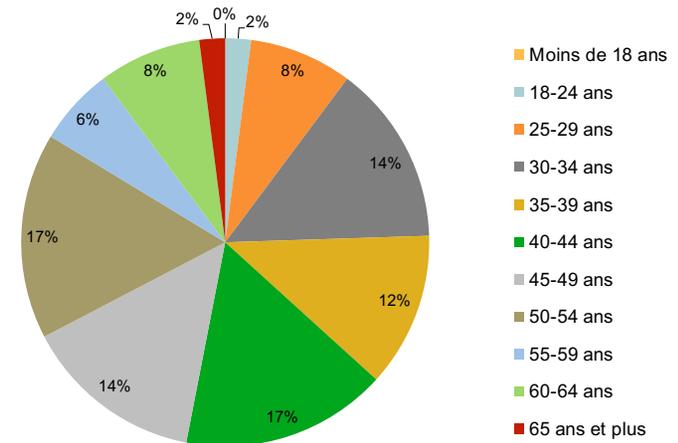
Presque tous les illustrateurTRICES ayant répondu au sondage pratiquent leur métier à titre de travailleurEUSE autonome ou pigiste (90 %). Les 10 % restants déclarent être associéE, entrepreneurE ou propriétaire d'une entreprise (10 %).

tab.2 De quelle manière pratiquez-vous actuellement votre métier d'illustrateurTRICE ? Est-ce à titre de :

TravailleurEUSE autonome ou pigiste	90 %
AssociéE, entrepreneurE ou propriétaire d'une entreprise	10 %
SalariéE syndiquéE au sein d'un organisme, d'une entreprise, d'une institution	0 %
SalariéE non syndiquéE au sein d'un organisme, d'une entreprise, d'une institution	0 %

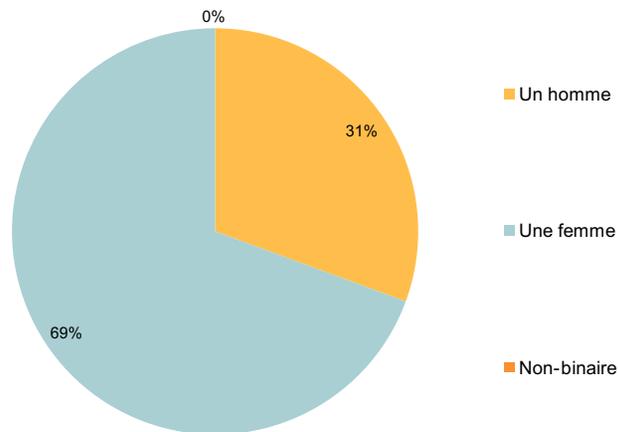
La distribution des répondants selon l'âge nous permet de constater que les répondants de 40-44 ans (17 %) et ceux de 50-54 ans (17 %) regroupent une part légèrement plus importante de la participation au sondage. Les 30-34 ans (14 %) et les 45-49 ans (14 %) viennent à ce titre au deuxième rang. De manière générale, près des trois quarts (74 %) des répondants se retrouvent entre 30 et 54 ans, alors que les groupes moins représentés sont notamment les 55-59 ans (6 %) et les 18-24 ans (2 %).

fig.1 Distribution des répondants selon leur âge



On constate que les personnes participant au sondage sont majoritairement des femmes, lesquelles constituent 69 % de l'échantillon. Les hommes représentent pour leur part 31 % des répondants.

fig.2 Distribution des répondants selon leur sexe



Questionnés sur leur lieu de résidence, les participants ont majoritairement indiqué résider à Montréal (37 %) ou en Montérégie (22 %). La région de la Capitale-Nationale récolte pour sa part 10 % de résidents, la plaçant au troisième rang. Lorsqu'on analyse les réponses concernant le lieu de travail, cet ordre reste inchangé. On constate que Montréal récolte 6 % supplémentaires, faisant monter à 43 % la proportion de participants qui y travaille. Un écart de 2 %, négatif cette fois, est également observable pour la Montérégie — où 20 % des participants déclarent y travailler — et pour la Capitale nationale, où 8 % des répondants travaillent. On constate que les autres régions

démontrent peu ou pas d'écart entre la proportion de résidents et de travailleurs. Par ailleurs, on note que sept régions parmi les seize ne sont pas représentées du tout.

tab.3 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

Région	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	0 %	0 %
Bas-Saint-Laurent	0 %	0 %
Capitale-Nationale	10 %	8 %
Centre-du-Québec	0 %	0 %
Chaudière-Appalaches	0 %	0 %
Côte-Nord	0 %	0 %
Estrie	6 %	6 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2 %	2 %
Lanaudière	2 %	2 %
Laurentides	6 %	6 %
Laval	2 %	2 %
Mauricie	8 %	6 %
Montérégie	22 %	20 %
Montréal	37 %	43 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	4 %	4 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	0 %	0 %

Sur le plan de la rémunération, les participants ont été invités à estimer le pourcentage des revenus totaux qu'ils ont tiré, au cours des 12 derniers mois, de leur travail en illustration dans le secteur du livre. Parmi les réponses, on retrouve des valeurs qui varient entre 0 et 100 % de revenus tirés de l'illustration. En moyenne, les répondants tirent 45 % de leurs revenus avec leur travail en illustration, tandis que la médiane est légèrement supérieure, à 50 %. Cette dernière donnée indique ainsi que la moitié des répondants tire moins de 50 % de leurs revenus avec leur travail en illustration du livre, tandis que l'autre moitié en tire plus de 50 %. À partir de ces données seules, la seule chose que l'on peut conclure est que la situation de la provenance des revenus des illustrateurs couvre un spectre large dans ce secteur.

Au niveau du temps professionnel consacré au travail d'illustration dans le secteur du livre, on fait face, comme pour les revenus, à des réponses qui varient entre 0 et 100 % du temps consacré dans la dernière année. En moyenne, les répondants déclarent avoir consacré 56 % de leur temps professionnel à leur travail en illustration du livre. La médiane se situe cette fois à 60 % du temps professionnel consacré à ce secteur. Lorsqu'on observe ces résultats en parallèle de ceux obtenus à la question précédente, on constate que la moyenne de temps consacré à l'illustration dans le secteur du livre (56 %) dépasse de plus de 10 % la part de revenus tirés de ce même secteur (45 %).

fig.3 En tant qu'illustrateurTRICE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage des REVENUS totaux que vous avez tiré de votre travail en illustration (secteur du livre seulement)?

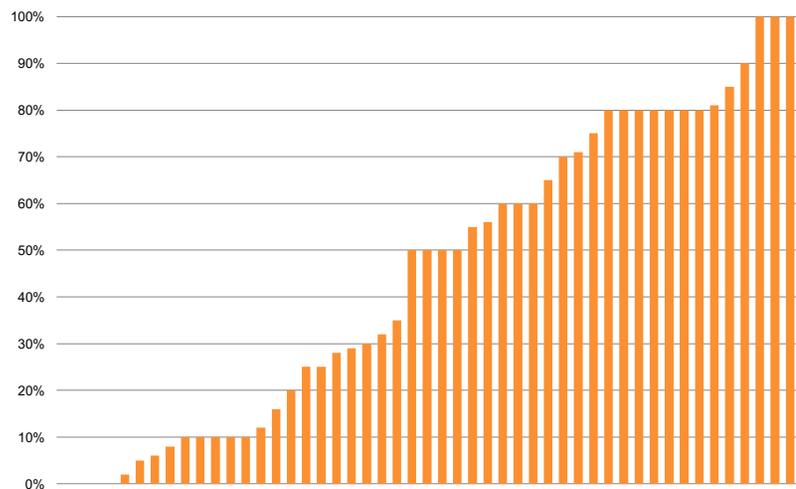
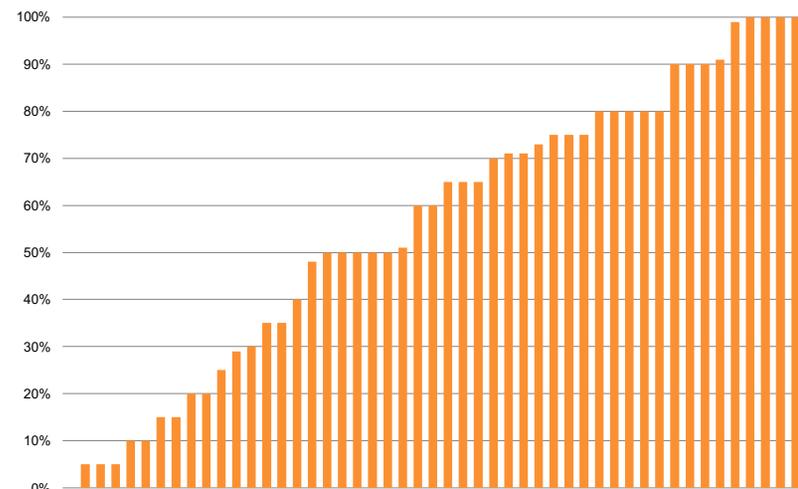


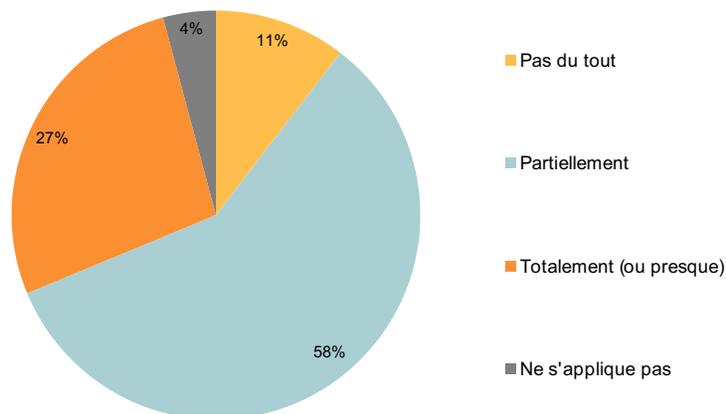
fig.4 En tant qu'illustrateurTRICE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage de votre TEMPS professionnel consacré à votre travail en illustration (secteur du livre seulement)?



3.3 VIE PROFESSIONNELLE

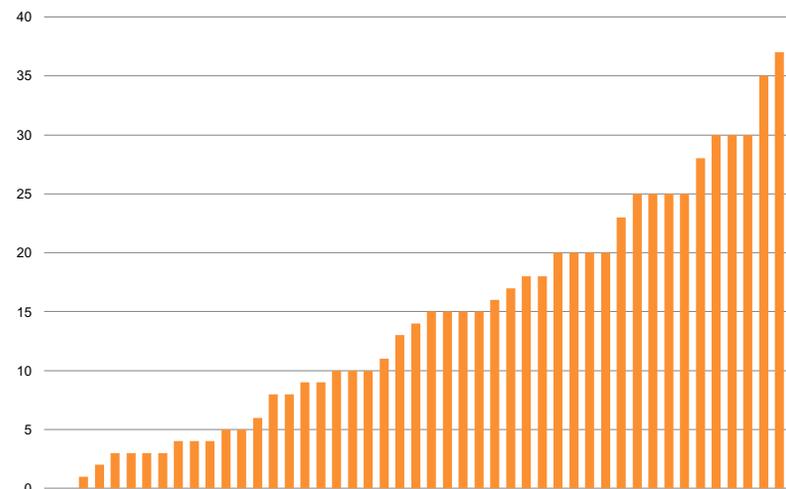
La majorité des répondants (58 %) déclarent que leur formation initiale n'est que partiellement liée à leur métier d'illustrateurTRICE actuel. Si l'on y combine la proportion de répondants dont la formation n'est pas du tout liée (11 %) à leur métier actuel, on arrive à une part 69 % des participants. Les répondants dont la formation est totalement en lien ou presque avec leur métier actuel représentent 27 % de l'échantillon.

fig.5 Votre formation initiale est-elle liée à votre métier d'illustrateurTRICE actuel ?



Le nombre d'années d'expérience professionnelle cumulées par les illustrateursTRICES participants apparaît assez varié. On retrouve des valeurs allant de 0 à 38 années. La moyenne d'années d'expérience cumulées se chiffre à 14,7 années, tandis que la médiane n'est que très légèrement inférieure, soit 14,5 années.

fig.6 Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle en illustration avez-vous cumulées ?



Tous les répondants ayant été sollicités à titre de membre d'Illustration Québec, 100 % d'entre eux ont naturellement indiqué en être membres. On note également une proportion de 22 % des répondants qui indique être membre d'une organisation qui ne figurait pas dans les choix proposés. Parmi les « autres » réponses nommées, on retrouve en majorité la mention du Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV). On retrouve aussi quelques répondants membres de la Society of Children's Book Writers and Illustrators (SCBWI). D'autres associations ou regroupements d'auteurs — francophones et anglophones — sont également du nombre de ces réponses.

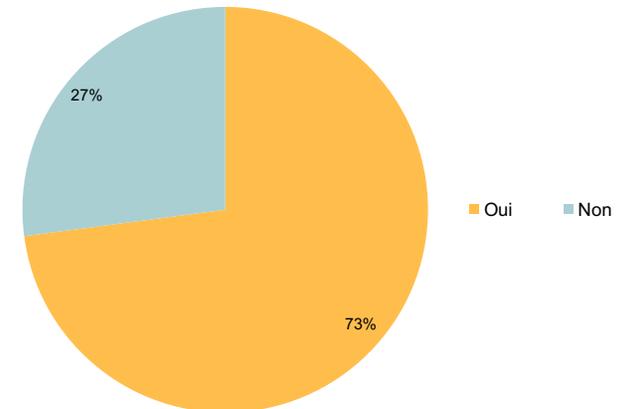
tab.4 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?

IQ — Illustration Québec	100 %
Réseau BIBLIO	2 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	2 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	0 %
ADELFI — Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française	0 %
ALQ — Association des libraires du Québec	0 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	0 %
COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	0 %
QWF — Quebec Writers' Federation	0 %
Autre	22 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

On constate que le taux de répondants ayant mené au moins une activité d'autoformation dans les trois dernières années, en lien avec son travail en illustration, est élevé, atteignant près des trois quarts des répondants (73 %). 27 % des répondants déclarent quant à eux n'avoir fait aucune autoformation de ce type dans les trois dernières années.

fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre travail en illustration, qui ne provenait pas de votre association professionnelle ? ⁵



⁵ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

Parallèlement aux activités d'autoformation, on remarque que les activités de formation continue ont quant à elles moins suscité la participation. 69 % des répondants déclarent n'avoir suivi aucune activité de formation continue dans les trois dernières années. Ainsi, la proportion de répondants qui déclare en avoir suivi au moins une durant cette période est de 31 %.

Parmi les illustrateurSTRICES ayant suivi au moins une activité de formation continue ou de perfectionnement professionnel dans les trois dernières années, la majorité (66 %) déclare avoir suivi entre 1 et 4 activités de ce type. Un autre 27 % déclare que ce nombre se situe plutôt entre 5 et 8, tandis que 7 % des participants indiquent qu'ils ont suivi entre 9 et 12 activités de ce type.

fig.8 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre travail en illustration ?

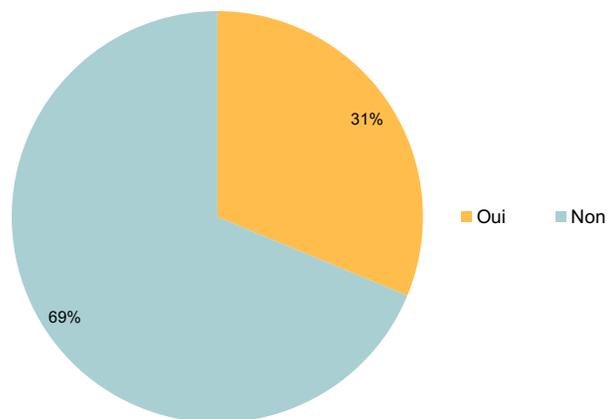
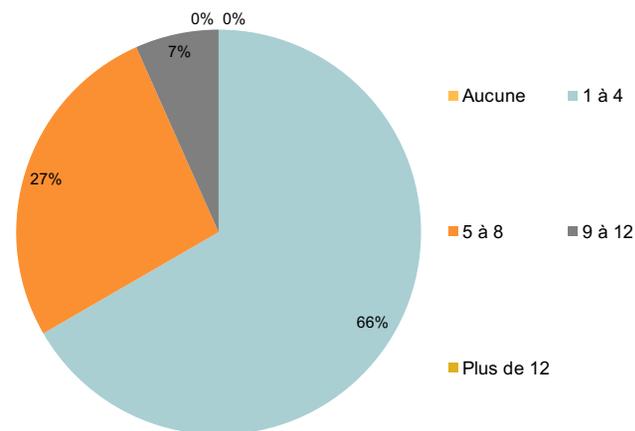


fig.9 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?



Invités à préciser de quelle(s) organisation(s) ils ont obtenu une activité de formation continue dans les trois dernières années, 67 % des répondants ont indiqué en avoir reçu une auprès d'illustration Québec. 27 % des répondants ont obtenu cette activité de la part d'un conseil régional de la culture, tandis que 13 % l'ont obtenue d'un fournisseur de services ou de produits. La catégorie « autre » récolte 67 % de mentions, avec certaines réponses qui auraient pu cadrer dans les choix initialement proposés. On retrouve également des mentions de la plateforme d'apprentissage en ligne Skillshare. Toutefois comme il s'agit d'une communauté d'apprentissage, celle-ci devrait davantage être rangée parmi les sources d'autoformation.

tab.5 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

IQ – Illustration Québec	67 %
Conseil régional de la culture (CRC)	27 %
Fournisseur de services ou de produits	13 %
Mon employeur	7 %
Institution scolaire privée	7 %
Institution scolaire publique	7 %
Autre	67 %

Parmi les types d'activités et les outils de formation et de perfectionnement offerts par Illustration Québec (IQ), le Guide de survie de l'illustrateur est celui qui a été le plus utilisé par les répondants, et ce dans une proportion de 67 %. On remarque également que 47 % des illustrateurs TRICES déclarent avoir suivi un des ateliers pratiques offerts par IQ, tandis que 33 % ont participé à une classe de maître. 13 % des répondants n'ont suivi aucune des activités parmi celles listées d'IQ.

tab.6 Au cours de trois dernières années, quels types d'activités ou d'outils de formation ou de perfectionnement offerts par Illustration Québec avez-vous suivis ou utilisés ?

Le Guide de survie de l'illustrateur	67 %
Atelier pratique (élaborer un devis, cliniques juridiques, etc.)	47 %
Classe de maître	33 %
Coaching individuel ou mentorat	0 %
Aucun	13 %
Autre (veuillez préciser)	0 %

Sur une échelle de 1 à 5, l'obstacle qui prend le plus d'importance auprès des répondants lorsque vient le temps de participer ou non aux activités de formation offertes est le manque de temps (3,5). L'éloignement (3,0) et les coûts (2,9) viennent à ce titre au deuxième et troisième rang des facteurs qui empêchent une plus grande participation. Plusieurs répondants qui ont ajouté une réponse qui ne figurait pas dans les choix proposés pointent l'offre ou le contenu des formations offertes, lesquelles ne correspondent pas à leurs besoins.

Les répondants devaient indiquer quelles compétences ils jugent les plus utiles à l'accomplissement de leur travail quotidien. Deux compétences récoltent le score le plus élevé, soit l'élaboration d'une soumission ou d'un devis (4,4) et la maîtrise de l'art de la négociation selon les contextes (4,4). Plusieurs autres compétences récoltent un score presque similaire au-dessus de 4. C'est le cas de la connaissance des divers types de droit d'auteur (4,3), de contrats (4,2) et de marchés (4,2), ainsi que le développement efficace de son réseau et de ses contacts (4,2). On constate donc que les scores les plus élevés concernent des compétences liées à la gestion de carrière ou au développement d'affaires des illustrateurs TRICES. Les autres compétences listées ne sont pas en reste et récoltent tout de même des scores au-dessus de 3.

tab.7 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque de temps	3,5
Éloignement	3,0
Les coûts	2,9
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,6
Manque d'information	2,5
Manque de flexibilité du format des formations	2,5
Pas d'attestation de formation	1,6
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,6
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	1,4

tab.8 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Élaboration d'une soumission ou d'un devis	4,4
Maîtrise de l'art de la négociation selon les contextes	4,4
Connaissance des divers types de droit d'auteur	4,3
Connaissance des divers types de contrats	4,2
Connaissance des divers marchés	4,2
Développement efficace de son réseau et de ses contacts	4,2
Connaissance et préparation des demandes de subvention	3,9
Connaissance de la fiscalité des trav. autonomes du secteur du livre	3,9
Utilisation d'internet et des réseaux sociaux	3,9
Utilisation des outils les plus conformes aux pratiques du secteur	3,8
Création d'un blogue ou d'un site internet	3,6
Les nouvelles normes et nouvelles techniques	3,6
Gestion optimale de ses illustrations en catalogue ou en banque d'illustrations	3,1

Les participants étaient ensuite invités à exprimer leur intérêt pour d'éventuelles formations parmi une liste basée sur les compétences présentées à la question précédente. Ils devaient également préciser le niveau recherché pour chacune des formations choisies.

Au premier rang, on retrouve une formation sur les demandes de subvention qui recueille 89 % d'intérêt chez les participants. À ce titre, près de la moitié (49 %) des intéressés désirent une formation de niveau débutant, tandis que 27 % recherchent un niveau intermédiaire. Une formation sur l'art de la négociation selon les contextes se situe au deuxième rang, intéressant 78 % des répondants. Ceux-ci ont majoritairement indiqué vouloir un niveau intermédiaire (46 %) ou avancé (34 %). Au troisième rang se retrouve une formation sur les divers types de contrats, laquelle retient l'intérêt de 76 % des participants. Les besoins exprimés sont partagés de manière égale quant au niveau d'une telle formation, soit de 38 % pour le niveau débutant et d'un autre 38 % pour le niveau intermédiaire.

De manière globale, on constate que les formations les plus en demande requièrent généralement un niveau débutant ou intermédiaire, tandis que celles qui suscitent un peu moins d'intérêt nécessitent davantage un niveau de formation relevé — les compétences de base étant probablement déjà acquises par ceux qui pratiquent le métier depuis quelques années. Ainsi, l'intérêt pour une formation sur le développement de son réseau et de ses contacts apparaît un peu moins élevé en comparaison avec d'autres, mais affiche le plus haut taux de participants exigeant un niveau avancé (50 %).

Parmi les autres suggestions émises par les participants, on retrouve notamment des formations techniques sur des logiciels ou appareils spécialisés et une sur l'autoédition.

tab.9 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Les demandes de subvention	89 %	49 %	27 %	24 %
L'art de la négociation selon les contextes	78 %	20 %	46 %	34 %
Les divers types de contrats	76 %	38 %	38 %	24 %
La fiscalité des travailleurs autonomes du secteur du livre	73 %	45 %	33 %	21 %
Élaboration d'une soumission ou d'un devis	69 %	23 %	52 %	26 %
Les divers types de droit d'auteur	69 %	32 %	42 %	26 %
Connaissance des divers marchés	68 %	33 %	37 %	30 %
Développement de son réseau et de ses contacts	61 %	25 %	25 %	50 %
Utilisation d'internet et des réseaux sociaux	59 %	15 %	44 %	41 %
Gestion de ses illustrations en catalogue ou en banque d'illustrations	54 %	52 %	28 %	20 %
Création d'un blogue ou d'un site internet	50 %	35 %	26 %	39 %
Utilisation des outils les plus conformes aux pratiques du secteur	49 %	32 %	27 %	41 %
Les nouvelles normes et nouvelles techniques	44 %	20 %	35 %	45 %

Concernant les types de formation, on remarque un intérêt plus marqué des répondants pour les autoformations sur internet (3,7) ainsi que pour les ateliers pratiques ou séminaires participatifs (3,7). L'intérêt pour les conférences est somme toute similaire (3,6), tandis que le compagnonnage ou mentorat (3,4) ainsi que le document-guide (3,4) occupent ensemble le troisième rang. Malgré un intérêt un peu moins élevé pour la webdiffusion (3,3) et les cours (3,1), il n'en reste pas moins que ces types de formations sont attrayants pour certains répondants.

Bien que la plupart des réponses « autres » pourraient être incluses dans les choix proposés, certains ont précisé qu'ils souhaiteraient un regroupement des formations sur quelques jours pour pouvoir maximiser leur déplacement.

tab.10 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,7
Atelier pratique ou séminaire participatif	3,7
Conférence	3,6
Compagnonnage ou mentorat	3,4
Document-guide	3,4
Webdiffusion ou téléconférence	3,3
Cours (écoles, institutions)	3,1

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

En étant un corps de métier qui chevauche plusieurs secteurs, les illustrateurs sont à la fois avantagés par la diversité des opportunités qui s'offre à eux et mal desservis par une logique disciplinaire qui ne considère pas nécessairement l'ensemble de leurs besoins. En même temps, les illustrateurs sont à la fois des artistes, des travailleurs culturels et, pour la plupart, des travailleurs autonomes. Chaque parcours est unique et on ne saurait généraliser leurs besoins spécifiques, tant du point de vue du secteur du livre, du point de vue de l'audiovisuel, que du point de vue des arts visuels.

Bien que l'ancrage dans le secteur du livre représente ce qui est le plus fort parmi les trois, on note qu'illustration Québec fait figure de parent pauvre. Avec peu de moyens et une légitimité parfois remise en question, en raison de la reconnaissance légale dont dispose le RAAV, l'association réussit tout de même à tirer son épingle du jeu et à offrir quelques outils de développement professionnel très appréciés à ses membres.

Bien que différentes options de formation initiale existent pour apprendre les rudiments de leur métier d'illustrateur, comme pour bien des métiers créatifs du secteur culturel, aucune ne prépare complètement à l'ensemble de ce qui est requis pour le développement de toute une carrière. Le réflexe de l'autoformation est donc très fort et les illustrateurs sont parmi ceux, dans les secteurs du livre étudiés, qui prennent le plus leur destinée en main sur le plan de la formation. Déjà, leur interaction constante avec des outils, logiciels et plateformes techniques, les oblige à des mises à jour constantes, à consulter des tutoriels, à prendre conseil auprès des pairs.

L'autoformation ne pallie pas tous les besoins. La complexité grandissante des aspects légaux de la gestion des divers droits, et les subtilités fiscales qu'implique d'avoir à travailler sur des territoires fiscaux très variés, dépassent la capacité d'autoapprentissage de la plupart des

illustrateurs. Ceux-ci sont parfaitement conscients de leurs besoins, mais peinent à ajouter les formations présentielle à leur emploi du temps déjà très chargé, mais aussi en des coûts associés. Pourtant le besoin de sortir de l'isolement pour partager avec des pairs est pressant et apprécié par ceux qui participent aux ateliers et aux classes de maître.

Il faut dire que les changements qui affectent le monde du livre n'épargnent pas les illustrateurs. Alors que des opportunités de travail se présentent à l'échelle mondiale, la concurrence s'internationalise également. Certains illustrateurs parviennent à trouver une niche confortable auprès de certains éditeurs d'ici ou d'ailleurs, mais la plupart doivent constamment se réinventer et identifier de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Pour plusieurs interlocuteurs du secteur, il apparaît désormais incontournable de miser au moins en partie sur une clientèle qui provient de l'extérieur du Québec, si on espère vivre décemment de l'illustration.

La nécessité de se ressourcer et diversifier sa pratique passe dans certains cas par des demandes de subvention, un art que peu d'entre eux maîtrisent, semble-t-il. L'accès à des ressources et des soutiens pour le développement de carrière et le développement de son réseau, dans un contexte de secteur en évolution, figurent également parmi les désirs les plus ardents.

La consolidation de leur association qui ne dispose pas d'une ressource consacrée à la formation aiderait sans doute les illustrateurs à mieux naviguer parmi leurs besoins. Leur réalité de travailleur autonome est peu présente dans les considérations de la majorité des associations du secteur du livre. Dans les modèles d'affaires courants, les pigistes sont relativement interchangeables. Les illustrateurs ont besoin d'outils et de soutiens pour mieux survivre et se développer dans cet écosystème exigeant.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Danielle Bergevin, ex-directrice générale, IQ
- Maude Robitaille, directrice générale par intérim, IQ
- Geneviève Desprès, illustratrice
- Yves Dumont, illustrateur
- Laurence Deschassey, illustratrice
- Mireille Levert, Illustratrice et auteure
- Oussama Mezher, illustratrice et graphiste
- Pascale Constantin, illustratrice
- Janou-Eve Le Guerrier, illustratrice, graphiste et auteure

ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L’augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L’intégration et la valorisation d’artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L’accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d’agents de diffusion et de promotion.
- L’accroissement des rythmes de production.
- L’accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L’intégration de la relève/l’accueil des nouveaux employés.
- L’équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s’appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y-a-t-il d’autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d’importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR ILLUSTRATION QUÉBEC

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous êtes membre d'**Illustration Québec (IQ)**. Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de **Compétence Culture*** qui consiste à réaliser une **Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci de nous aider dans ces travaux dont Illustration Québec et ses membres seront les premiers bénéficiaires !

Plus vous serez nombreux à répondre à ce sondage, plus il reflètera les exigences de votre métier.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-IQ>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une douzaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 13 avril 2018

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

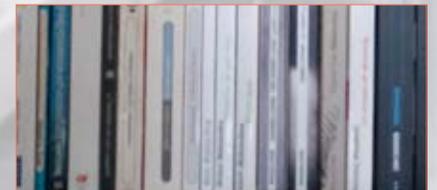
DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

A STUDY OF ISSUES AND TRAINING NEEDS IN THE BOOK CHAIN

November / November 2018

ANNEXE G / APPENDIX G

QUEBEC WRITERS' FEDERATION (QWF)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE OF CONTENTS

PROJECT TEAM	225
TABLE OF CONTENTS	226
LIST OF FIGURES	227
LIST OF TABLES	228
INTRODUCTION	229
1.1 NATURE OF THE MANDATE	229
1.2 APPROACH	230
1.3 LIMITATIONS OF THIS REPORT	231
SUMMARY OF HUMAN RESOURCES AND TRAINING ISSUES	232
2.1 MAIN TRADES INVOLVED IN THE STUDY	232
2.2 TRADES BENEFITING FROM FORMAL EDUCATION	232
2.3 HUMAN RESOURCES ISSUES	232
2.4 SKILL ISSUES AND CONTINUOUS TRAINING NEEDS	233
2.5 PROFESSIONAL DEVELOPMENT OFFERED IN RECENT YEARS	233
2.6 CHALLENGES ENCOUNTERED WITH THE CURRENT TRAINING OFFER	234
2.7 OTHER ASSOCIATIONS WHOSE ACTIONS OVERLAP THOSE OF THE QWF	234
SURVEY RESULTS	235
3.1 METHODOLOGY	235
3.2 PROFILE OF PARTICIPANTS	236
3.3 PROFESSIONAL LIFE	240
3.4 PROFESSIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT	241
KEY FINDINGS	249
APPENDIX 1 — LIST OF PEOPLE CONSULTED	250
APPENDIX 2 — GROUP DISCUSSION	251
APPENDIX 3 — INVITATION TO PARTICIPATE IN THE SURVEY SENT BY THE QWF	255

LIST OF FIGURES

Fig.1	Distribution of participants by age.	237
Fig.2	Distribution of participants by gender.	238
Fig.3	For the past 12 months, estimate the percentage of your total INCOME obtained through your writing activities.	239
Fig.4	For the past 12 months, estimate the percentage of your professional TIME devoted to your writing activities.	239
Fig.5	Is your formal education related to your current writing profession?	240
Fig.6	Since your formal training period (if applicable), how many years of professional writing experience have you accumulated?	240
Fig.7	In the past 3 years, have you conducted at least one self-learning activity, related to your writing profession, that did not originate from your professional association?	241
Fig.8	During the last 3 years, have you undertaken any ongoing training activity related to your writing profession?	242
Fig.9	During the last 3 years, how many of these professional development or continuing education activities have you attended?	242

LIST OF TABLES

Tab.1	Please specify your primary literary genre or, if you write in more than one genre, those that make up the biggest part of your work.	236
Tab.2	How do you currently practise your writing profession?	237
Tab.3	In which region of Quebec do you currently reside and work?	238
Tab.4	During the last year, of which association or organization have you been a member?	241
Tab.5	In the last 3 years, from which of the following organizations have you received professional development or continuing education?	243
Tab.6	During the last 3 years, have you participated in any QWF craft or career development workshops on the following topics?	244
Tab.7	On a scale of 1 [very important] to 5 [not important], how important are the following different obstacles, challenges or factors that may have prevented you from taking the training offered?	244
Tab.8	In your daily professional practice, on a scale of 1 [useless] to 5 [most useful], what skills or areas of knowledge do you consider useful to accomplish your work?	245
Tab.9	In the next 3 years, would you like to receive training on the following topics? If you answer YES to the question, please specify the approximate level (Novice, Intermediate, Advanced) of the training sought.	247
Tab.10	What is your level of interest in these types of training, on a scale of 1 [not much] to 5 [very much]?	248

INTRODUCTION

1.1 NATURE OF THE MANDATE

Compétence Culture is the Sectoral Workforce Committee (CSMO) for the cultural workforce in Québec. CSMOs aim to pinpoint the chief problems in their specific labour markets, then develop and implement the necessary actions to address these problems. Compétence Culture's main tasks are to foster the development of continuing education throughout the professional life of individuals and to identify the specific needs of the culture sector in terms of human resource management and work organization. As such, Compétence Culture has been wanting to establish a first portrait of the book chain, in collaboration with the stakeholders of the *Table de concertation du livre*. This group brings together the following seven associations:

- The Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) The Quebec Public Libraries Association (ABPQ) is the leading association representing public libraries in Quebec. The ABPQ has more than 165 members, for a total of more than 300 independent libraries. These public libraries found in municipalities of 5,000 people or more.
- The Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) was founded in 1978. Its members promote and distribute in the Canadian market the French-language books of publishers from Quebec, French Canada and other francophone countries of the world. The ADELFF has 21 members.
- The mission of the Association des libraires du Québec (ALQ) is to contribute to the professional development of booksellers and the economic growth of bookstores as essential places for the dissemination of culture. The Association has more than 125 member bookstores throughout Quebec.

- The Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) is the result of the merger between the Association des éditeurs and the Société des éditeurs de manuels scolaires du Québec. ANEL brings together over 100 French-language publishing houses in Quebec and Canada.
- The Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire brings together co-ops identified under the Coopsco banner, which are present in most college and university institutions and many secondary schools.
- The Réseau BIBLIO du Québec is a national network that mutualizes the resources of the 11 regional BIBLIO networks, each mandated to maintain and develop their own network of libraries and to represent them to various bodies on issues of common interest. As a whole, the network brings together a total of 779 libraries located in municipalities with fewer than 5,000 inhabitants.
- The Union des Écrivains et Écrivaines du Québec (UNEQ) is a union representing more than 1,600 writers according to the law S 32,01: poets, essayists, novelists, playwrights, writers for young audiences and for scientific and practical works.

The work accomplished so far by Compétence Culture with the partners of the Book Chain—which include the seven associations and groups above as well as the Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) and Communication-Jeunesse (CJ)— has served to highlight training needs, in order to:

- better target the training interventions of each of the stakeholders;
- encourage the stakeholders to work more closely, in order to plan diversified and mutualized training sessions;
- further support the cultural workforce in achieving their professional goals.

To do this, Compétence Culture has commissioned a *Study of Issues and Training Needs In the Book Chain* in order to:

- establish the continuing education needs for seven associations and groups that have been identified within the book sector and representing different components of the Book Chain;
- analyze those needs and illustrate interdependencies and complementarities within the sector;
- produce a three-year plan for continuing education in the Book Chain, taking into account the particularities of this chain.

In addition to the seven organizations initially targeted, Compétence Culture has chosen to add two other organizations to broaden the portrait. To this end, it has chosen to include Illustration Québec and the Quebec Writers' Federation in this work.

- Illustration Québec (IQ) is an association of more than 250 professional illustrators whose practice straddles both the book sector, the visual arts and the audiovisual sectors.
- The QWF is to some extent the anglophone counterpart of the UNEQ but is not a union like the UNEQ. QWF provides English-language programs, services, opportunities, and community for aspiring, emerging and established writers. The QWF is also active as a representative of English-language Québec writers.

This study aims to present an objective portrait of the situation which can serve be referred to by the various stakeholders in the Book Chain.

1.2 APPROACH

The process of such a study revealed five challenges:

- to cover several very different and heterogeneous job categories;
- to account for the often very different realities of the various actors present in the Book Chain;

- to be able to account for needs that are poorly or not documented;
- to quantitatively assess the identified needs;
- to estimate the intensity of possible interdependencies and uncover possible complementarities.

To address these challenges, the strategy adopted for this comprehensive approach consisted of conducting parallel training needs studies for each of the nine associations and groups. The work plan included:

- meetings with the leaders of these nine organizations;
- individual, in-person or telephone interviews with key stakeholders singled out by these organizations: board members, experts, partners, etc.;
- panel discussions organized by the associations and groups to reflect the composition of their membership;
- a survey of the people affected by the skills and continuing education issues.

These nine studies will lead to the drafting of a three-year continuing education plan for the entire Book Chain. This plan will take into account the particularities of the various associations and groups.

The studies and the three-year plan will finally be integrated into a report submitted to Compétence Culture and its members in a context to be determined later.

1.3 LIMITATIONS OF THIS REPORT

The entire study was conducted over the course of more than twelve months. Since the activity cycles of the various participating organizations are sometimes very different, the various stages of the process have consequently been spread out over specific time horizons. Interviews were conducted from May to December 2017. Meanwhile, focus groups were held from August 2017 to January 2018. Finally, the surveys were conducted from March to July 2018.

Gathering information through a survey is an important part of this study. However, such an approach leads to an examination of training needs from the perception and point of view of workers or their employers. These “perceived” needs represent the gap between the skills a person thinks they have and the skills that they want to have. The perceived needs are therefore derived from an individual’s framework which is modelled by knowledge, experiences and comprehension of the context as experienced by the very same individual. The limitation of this level of analysis is that professionals generally cannot perceive a need or its necessity if they do not know that this need exists. This is an important limitation to the study of training needs.

A more systematic study of institutional needs¹ and especially demonstrated needs² would certainly provide additional information. However, since one of the objectives of the study is to trace the relationship between the needs and training activities offered, this study of perceived needs makes it possible to clearly define the demand for training that could be anticipated.

While all surveys asked for the individual opinions of participants, the one carried out with the corporate members of ADELFF solicited the point of view of a single senior manager on behalf of their organization. Institutional needs were therefore more represented than with other associations and groups.

The results presented below vary according to each organization involved in the overall study. Specifically, they derive from interviews and focus groups, as well as the compilation of the survey results. Throughout the document, when required, we will give the necessary warnings so that the reader can correctly interpret the information provided.

The report of this study is organized around four sections:

- Section 1: General presentation of the study;
- Section 2: Summary of human resources and training issues;
- Section 3: Survey results;
- Section 4: Key findings.

¹ The institutional training needs are related to the mandate of the organization. These are the skills that the organization deems essential to find among its employees in order to fulfill the mission it has given itself.

² Demonstrated needs arise from the gap between a person’s skills and those recommended for professional development by specialists (external reading).

SUMMARY OF HUMAN RESOURCES AND TRAINING ISSUES

The Quebec Writers' Federation (QWF) was founded in 1998 resulting from the merger of the Quebec Society for the Promotion of English-Language Literature (QSPELL) and the Federation of English-language Writers of Quebec (FEWQ). The Federation plays many roles in the Quebec English-language literary community. It offers professional development programs to established and emerging writers, runs community literary education programs, administers the Quebec Writers' Federation Awards annually and publishes the not-for-profit literary journal *Carte Blanche*. The QWF has two types of members: general members and writing members. While anyone can become a general member, a writing member should have published—not self-published—a minimum of 40 pages of fiction, poetry or non-fiction, or have produced at least 30 minutes of radio, film, television, theatre or multimedia content.

2.1 MAIN TRADES INVOLVED IN THE STUDY

Professional writers who work in the following genres:

- Fiction
- Non-Fiction
- Poetry
- Children's and Young Adult Literature
- Screenwriting
- Theatre
- Spoken Word
- Storytelling

- Mixed genres

2.2 TRADES BENEFITING FROM FORMAL EDUCATION

- Several Literature programs are offered in Quebec universities, such as Concordia University's Creative Writing Department which has a master's degree in writing. Strictly speaking, there are however no formal education programs that train students to be professional writers.

2.3 HUMAN RESOURCES ISSUES

- Writers are increasingly forced to become more involved in promoting their own work. Mastering social media has become a must in the eye of many publishers. All this adds to the writer's workload without adding much personal benefit.
- For writers from an ethnically diverse background and from Indigenous communities, there is a lack of valorization opportunities and they also experience several roadblocks in setting up an efficient and professional network.
- The publishing industry is becoming more digitalized thus changing the way writers interact with their counterparts and the way they must deliver their work.
- New digital tools are forcing writers to adapt to new workflows (spellchecking, automated translation, etc.).
- While revenues have not and will likely not increase, new writing platforms emerge and may provide new revenue opportunities.
- Globalization and the new writing platforms have created a more complex legal and financial environment for writers. There is a lot of uncertainty facing the future evolution of the writer's rights.
- Interactions with the francophone community are limited.

2.4 SKILL ISSUES AND CONTINUOUS TRAINING NEEDS

Issues	Skills to be improved
Promotion and dissemination of a writer's work	Increase the capacity to market and disseminate one's work. Engaging in public readings. Developing the ability to create and lead outreach or reader engagement activities. Developing a professional network. Understanding the process of self-publishing.
Mastering the writing tools	Becoming proficient in word processing software. Knowledge or proficiency in linguistic tools (spellchecking, translators, etc.).
The writer's legal environment for publishing	Negotiating contracts. Increasing awareness of the laws and legal aspects governing a writer's status.
The rise of the digital age	Adapting one's creative practice to the possibilities of the digital age. Mastering the new parameters of digital publishing. Discovering the technical possibilities of the digital world for creation. Developing one's presence on the Web and the related technological tools.
Funding and taxes	Knowledge of the various grants and funding programs. Preparing grant applications. Understand the tax rules that surround a writer's practice.

2.5 PROFESSIONAL DEVELOPMENT OFFERED IN RECENT YEARS

The training possibilities offered by the QWF can be divided into three categories: writing workshops, career development workshops and the Mentorship Program.

Writing workshops are designed to help participants develop writing skills under the guidance of a seasoned or recognized professional writer, while benefitting from feedback from other writers. These are group activities that typically extend through several weeks, generally one night a week, although some can be held in the intensive one-day format. These writing workshops are accessible both to members and non-members. Fees vary depending on the type of workshop. During the last few years, these workshops have covered the following genres:

- Fiction
- Poetry
- Memoir or Personal Essay
- Screenwriting
- Creative Non-Fiction
- Children's or Young Audience Literature
- Playwriting
- Storytelling

Various career development workshops are also offered to both members and non-members, also for a fee. The following aspects of a writer's career have been singled out for workshops during the last few years:

- Getting Grants
- Pitching
- Marketing Yourself

- Getting Published
- Self-publishing
- Chapbook Publishing.

The Mentorship Program was created to support promising emerging writers in their transition to another stage of their careers. Over a period of several months, mentors commit a total of 35 to 40 hours to reading and responding to their protégé's work and offering guidance towards the publication or production of that work. Protégés need to engage in a minimum of 15 to 20 hours each month to the program. Mentors receive a fee of \$1500, while protégés only pay a \$25 application fee. The mentors and protégés are chosen through an independent jury. The focus is on writers who do not have access to other resources for a professional mentorship.

All workshops are generally held at the QWF office. The Mentorship Program leaves it to each pairing to carry out their interaction, whether in person or through internet-based communication means. The QWF does not currently offer any online training tools that would be accessible to members based outside of Montreal.

2.6 CHALLENGES ENCOUNTERED WITH THE CURRENT TRAINING OFFERED

- Allowing time, especially for workshops that span over many weeks, on a fixed day or time.
- For members based outside of Montreal, being physically present, because of the distance.
- Reconcile and balance the sometimes-divergent needs and expectations of a diverse membership.

2.7 OTHER ASSOCIATIONS WHOSE ACTIONS OVERLAP THOSE OF THE QWF

- Although UNEQ represents writers as does the QWF, the language barrier is such that there are very few formal interactions between writers of both communities. Although UNEQ is very active in the professional development area, writing workshops are in French only and most career development workshops are specific to the reality of the French-language publishing ecosystem.
- The English-language Arts Network (ELAN) is a not-for-profit organization that connects, supports, and creates opportunities for Quebec's English-speaking artists and arts communities. The organization offers a few professional development initiatives to its members.
- The Association of English-language Publishers of Quebec (AELAQ) represents a wide-ranging community of publishers. Membership is comprised of publishers of scholarly and historical works, poetry, fiction, graphic novels and comics, language instruction, travel guides and children's literature. Their office is located in the same office as the QWF. AELAQ offers various professional development seminars designed for its publisher members; some of these are of interest to QWF writers as well.

SURVEY RESULTS

3.1 METHODOLOGY

The survey questionnaire was developed from a common template and then modified or enriched to reflect some of the specificities of each component of the Book Chain. These questionnaires all follow this basic structure:

- introduction and context;
- profile and type of activity;
- experience, self-learning and training;
- training activities followed;
- training activities not followed (obstacles);
- training needs.

Interviews and focus groups were used to gather information on these sectoral specificities: trades, occupations, training offered, and human resources and skills issues especially. The validation phase by representatives of the organization involved—QWF in this case—was to ensure that our preliminary reading of the situation was adequately reflected in the wording of the questions and the response options.

The questionnaire was transferred to the SurveyMonkey online platform and a pretest was performed to eliminate irritants. Following this pretest, validation with the QWF representative finalized the questionnaire. The final survey consisted of a maximum of 20 questions, which may be fewer depending on the course of responses that might lead some to leap over a few questions. The online questionnaire was available in English-language only.

Invitations to complete the questionnaire were sent to all the Federation’s Writing Members, a total of 375 people. The mailing was done by a QWF staff member using the organization’s regular newsletter tool. The suggested invitation message, presented in the appendix, contained a link to the survey in its customized version. Reminders after two and after three weeks stimulated participation. With a total of 73 responses (19.5%) and an average completion rate close to 85%, we feel that this participation rate is very satisfactory for this type of survey, administered under similar circumstances.

The questionnaire did not seem to be a problem for the participants, who spent an average of 8 minutes responding. Although this is a non-probability survey, the diversity of the respondent profiles, the response rate and the quality of the responses suggest that the survey results provide a fair picture of the training needs of writers who are members of the QWF.

The results have been grouped into three sections:

- profile of participants;
- professional life;
- professional training and development.

The titles of the tables and figures correspond most of the time to the wording of the questions in the survey. In some cases, respondents could add a comment or specify a response, especially when a category “other” appeared among the answer choices. Where relevant, we present a summary of these complementary pieces of information.

Data are often rounded to the nearest unit or percentage³. Totals may therefore in some cases not be equal to the sum of the items recognized, as a result of these rounds. In other cases, the ability to check several options makes the percentages only useful for comparison in weighting preferences.

3.2 PROFILE OF PARTICIPANTS

Asked to specify their primary literary genre, the majority (53%) of participants points to the fiction genre. 37% of participants mentioned writing in Non-Fiction, while 19% are mostly active in Poetry. Children’s and Young Adult Literature came in fourth positions with 16% of respondents. A few other genres were also mentioned by the 14% of participants who chose the “other” category, but none was mentioned more than once.

Tab.1 Please specify your primary literary genre or, if you write in more than one genre, those that make up the biggest part of your work.

Fiction	53%
Non-Fiction	37%
Poetry	19%
Children’s and Young Adult Literature	16%
Screenwriting	8%
Theatre	7%
Spoken Word	5%
Storytelling	4%
Mixed genre	4%
Other	14%

³ Thus, when 0% is indicated, the result is between 0% and 0.5%.

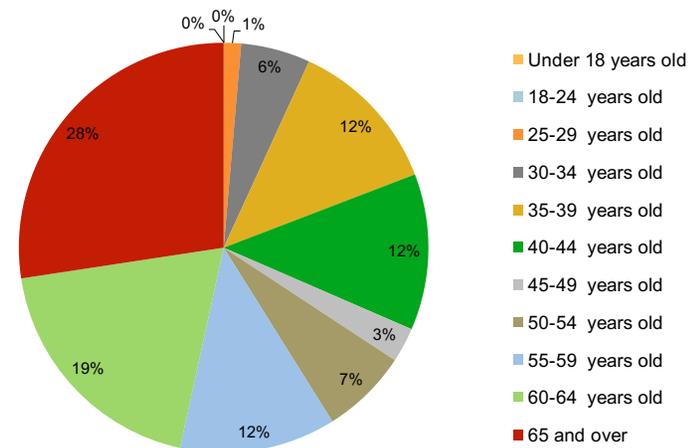
The vast majority of writers surveyed practise their writing profession as a self-employed or freelance writer (94%). A small proportion of respondents say they practise their profession as a partner, entrepreneur or business owner (9%), while an even lower proportion report doing this job as a non-union employee within an organization, a company or an institution (3%).

Tab.2 How do you currently practise your writing profession?

A self-employed or freelance writer	94%
A partner, entrepreneur or business owner	9%
A non-union employee within an organization, a company or an institution	3%
A unionized employee within an organization, a company or an institution	1%
Other status	4%

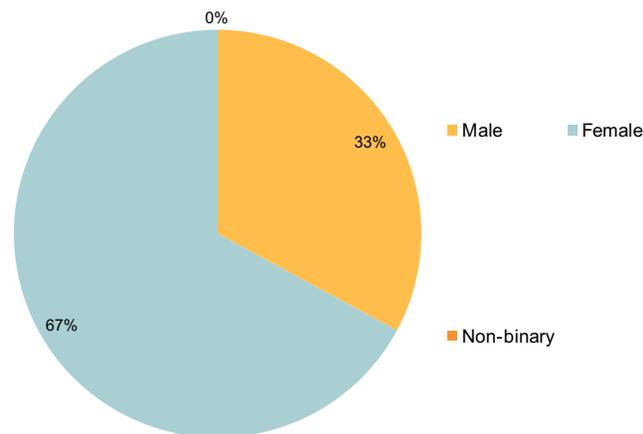
By combining the 55–59 age group (12%), the 60–64 age group (19%) and the over 65 age group (28%), participants over 55 years of age accounted for 59% of all writers surveyed. In contrast, participants under 30 years of age account for only 1%. Those in their thirties form a combined slice of 18% while those in their forties are a little less numerous with 15% in total.

Fig.1 Distribution of participants by age.



The distribution of respondents by gender resulted in a 67% female participation. Men account for 33% of survey respondents.

Fig.2 Distribution of participants by gender.



Two questions required respondents to specify their place of residence and work. We find that most of the writers surveyed live in the Montreal area (84%). Some report living in the Estrie region (5%), the Laurentians (3%) and in the Montérégie region (3%). Overall, participants are living and working in the same area, with a few minor exceptions.

Tab.3 In which region of Quebec do you currently reside and work?

	Reside	Work
Abitibi-Témiscamingue	1%	0%
Bas-Saint-Laurent	0%	0%
Capitale-Nationale	1%	1%
Centre-du-Québec	0%	0%
Chaudière-Appalaches	0%	0%
Côte-Nord	0%	0%
Estrie	5%	4%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0%	0%
Lanaudière	0%	0%
Laurentides	3%	3%
Laval	1%	1%
Mauricie	1%	1%
Montérégie	3%	3%
Montréal	84%	86%
Nord-du-Québec	0%	0%
Outaouais	0%	0%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	0%	0%

When it comes to estimating the share of total income earned from writing work, participants indicate responses ranging from 0% to 100% of their income. On average, the writers surveyed drew 23% of their total income from their writing work in the last 12 months. The median is lower and stands at 10% of total income. This means that half of the respondents have writing income that is 10% or less of their total income, while the other half have written income equal to 10% or more of all their income.

As for the professional time devoted to writing, the participants also indicated answers varying between 3% and 100% of their time. Over the last 12 months, the writers surveyed spent an average of 49% of their professional time writing. The median is almost the same level with 40% of the professional time devoted to writing. It is noted that this proportion of time devoted to writing does not translate into an equivalent proportion of income derived from writing.

Fig.3 For the past 12 months, estimate the percentage of your total INCOME obtained through your writing activities.

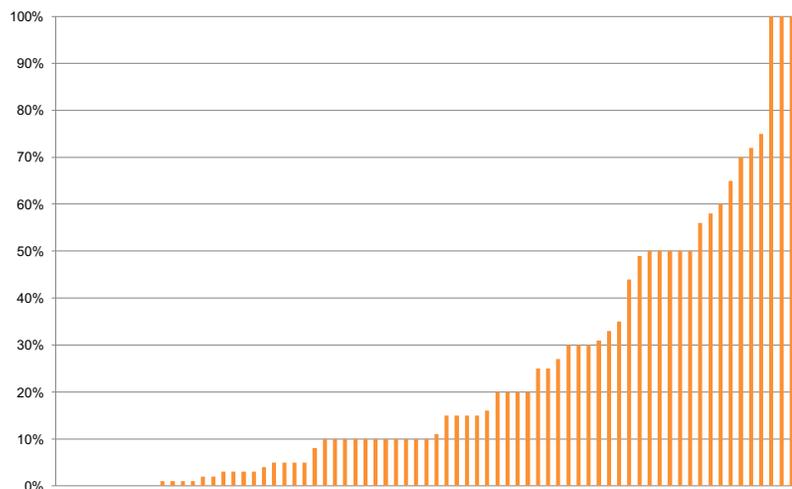
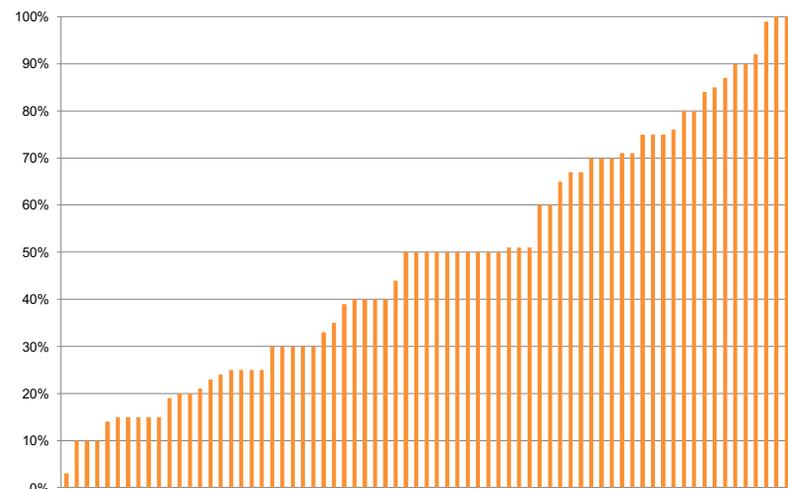


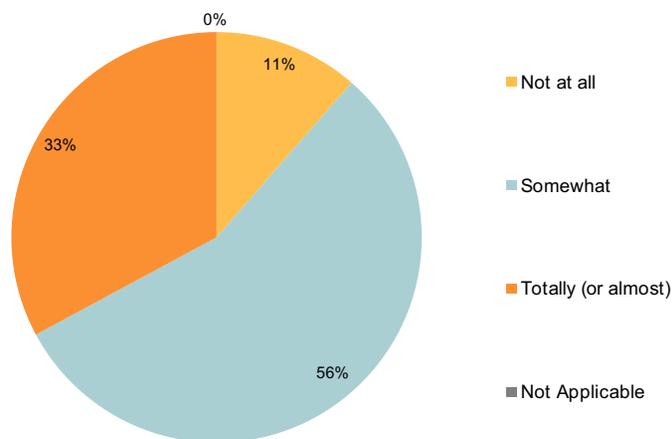
Fig.4 For the past 12 months, estimate the percentage of your professional TIME devoted to your writing activities.



3.3 PROFESSIONAL LIFE

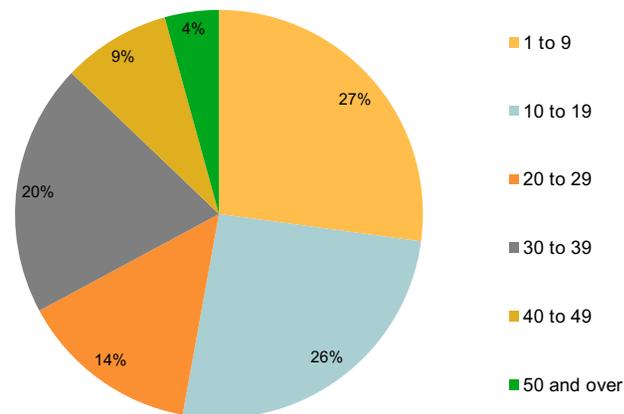
Only 33% of participants say they have formal training that is totally related to their current writing profession. For 56% of respondents, the formal training they hold is “somewhat” linked to their current writing profession. When we add the 11% of participants who say that this training was not related at all to the latter, we arrive at a combined proportion of 67% of respondents who were not or were partially trained only for of the writing profession specifically.

Fig.5 Is your formal education related to your current writing profession?



It can be seen that the number of years of professional writing experience is under 20 years for 55% of writers participating in the survey. Still, more than 13% of respondents claim more than 40 years of experience. On average, writers reported having accumulated 20 years of writing professional experience since their formal training. The median is 18 years of professional experience.

Fig.6 Since your formal training period (if applicable), how many years of professional writing experience have you accumulated?



Since all respondents were contacted as QWF members, it is no surprise that more than 99% of them confirm they are QWF members. 26% of respondents also claim to be members of the English-language Arts Network (ELAN) and 25% of The Writers' Union of Canada (TWUC). 29% of participants also mentioned being members of various other associations or groups, the nature of which is quite diversified. The only organizations with multiple citations are The League of Canadian Poets and the Quebec Association of Translators, Terminologists and Interpreters (OTTIAQ).

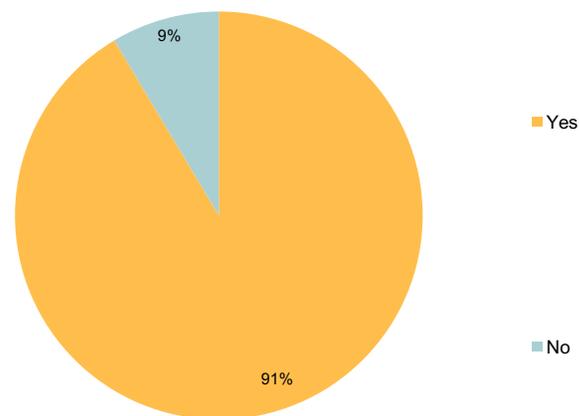
Tab.4 During the last year, of which association or organization have you been a member?

QWF — Quebec Writers' Federation	99%
ELAN — English-language Arts Network	26%
TWUC — The Writers' Union of Canada	25%
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	4 %
Réseau BIBLIO	1 %
Other	29%

3.4 PROFESSIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT

Almost all respondents (91%) report that they have participated in at least one self-learning activity related to their writing profession in the last three years. Conversely, only 9% did not perform any such activity during the reporting period.

Fig.7 In the past 3 years, have you conducted at least one self-learning activity, related to your writing profession, that did not originate from your professional association? ⁴



⁴ By self-learning, we generally mean any learning activity, undertaken on one's own initiative and in an unsupervised context: reading, viewing tutorials, etc.

Half (51%) of the writers surveyed say they have participated in at least one continuing education activity in the last three years.

Among those who indicate that they have followed a continuing education activity in the last three years, the vast majority (61%) report having followed from 1 to 4 continuing education activities. For 30% of respondents, this number is somewhere between 5 and 8, while only 9% of them participated in more than 9 training activities in the reporting period.

Fig.8 During the last 3 years, have you undertaken any ongoing training activity related to your writing profession?

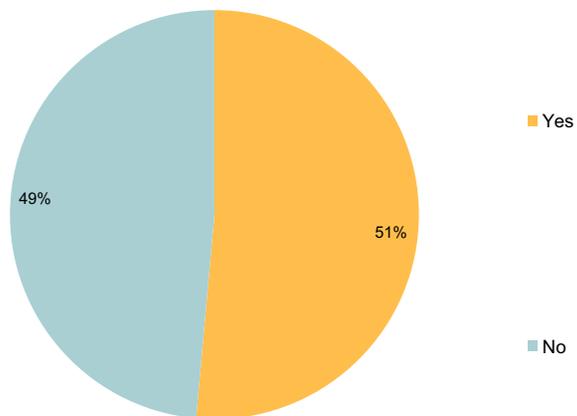
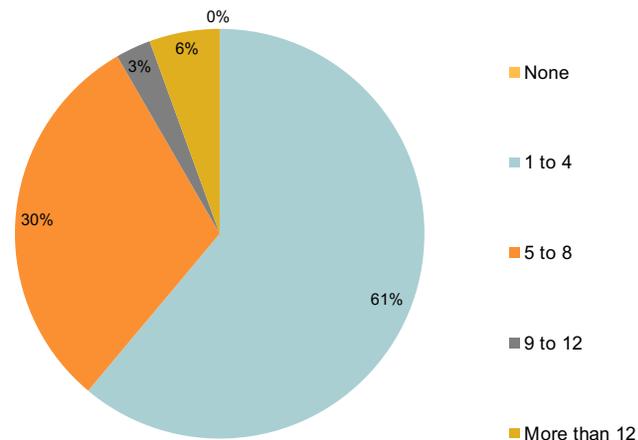


Fig.9 During the last 3 years, how many of these professional development or continuing education activities have you attended?



The organizations from which participants have obtained professional development or continuing education appear quite varied. However, 67% of respondents indicate that they have obtained these activities from QWF, while 25% have obtained these from the English-language Arts Network (ELAN). A similar proportion obtained them from a private teacher, a coach or a mentor. The Association of English-language Publishers of Quebec (AELAQ) is another frequently mentioned source with 19%.

Although the proportion of “other” organizations appears to be quite large, there are only few instances of multiple mentions. Residency and writing retreats in various contexts are mentioned a couple of times, as well as various sources of Massive Online Open Courses (MOOC).

Tab.5 In the last 3 years, from which of the following organizations have you received professional development or continuing education?

QWF — Quebec Writers' Federation	67%
ELAN — English-language Arts Network	25%
A private teacher, a coach or a mentor	25%
AELAQ — The Association of English-language Publishers of Quebec	19%
Private School	8%
Public School	6%
My employer	3%
ALQ — Association des libraires du Québec	3 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	3 %
Local or Regional Board of Trade	3%
Other	47%

The workshop most frequently mentioned (54%) by the surveyed writers who participated in some of the craft or career development activities at the QWF is Fiction (54%). Poetry (17%) and Getting Grants (17%). While the workshop on Screenwriting followed with 13%, the Mentorship Program as a whole was cited by 13% the respondents. Amongst the “other” responses, none stands out clearly.

Respondents were asked to rate the level of importance of the obstacles that prevented them from taking the training offered. Lack of time (2,5) is the most important factor, followed by costs (2,7) and lack of interest in training (2,8). Conversely, it appears that the lack of employer or workplace support (4,2), technical constraints (4,2) and lack of certification (4,3) are not major factors. In general, the “other” mentioned obstacles refer to specific situations related to an uncommon literary genre, a particularly high level of experience, an especially remote or isolated living environment. Almost all are special cases.

Tab.6 During the last 3 years, have you participated in any QWF craft or career development workshops on the following topics?

Fiction	54%
Poetry	17%
Getting Grants	17%
Memoir or Personal Essay	13%
Screenwriting	13%
The Mentorship Program	13%
Creative Non-Fiction	4%
Children’s or YA Literature	4%
Playwriting	4%
Getting Published	4%
Pitching	4%
Storytelling	0%
Marketing Yourself	0%
Self-publishing	0%
Chapbook Publishing	0%
Other	25%

Tab.7 On a scale of 1 [very important] to 5 [not important], how important are the following different obstacles, challenges or factors that may have prevented you from taking the training offered?

Lack of time	2,5
The costs	2,7
Lack of interest for the training activities offered	2,8
Lack of information	3,2
Distance	3,2
Lack of flexibility of training format	3,4
Lack of support from my employer or my workplace	4,2
Technical constraints (capacity of my computer, my limited computer skills, etc.)	4,2
No training certification	4,3

On a scale of 1 to 5, the four skills judged most useful by writers to accomplish their work are: Increased capacity to market and disseminate their work (4,1), Knowledge of the various grants and funding programs (3,9), Development of their professional network (3,8) and Engaging in public readings (3,6). It is noted that nearly all the skills listed score above 3, which can be interpreted as an acknowledgment of the diversity of skills required to practise the writing profession.

Many “other” skills were found to be useful and named by respondents—including the capacity of self-improvement. Some ideas are related to relational skills in order to better understand the younger generation or the ability to contact and retain agents. Others are not so much skills, but rather a search for opportunities to interact with other writers or to access professional resources.

Tab.8 In your daily professional practice, on a scale of 1 [useless] to 5 [most useful], what skills or areas of knowledge do you consider useful to accomplish your work?

Increased capacity to market and disseminate my work	4,1
Knowledge of the various grants and funding programs	3,9
Development of my professional network	3,8
Engaging in public readings	3,8
Preparing grant applications	3,6
My presence on the Web and the related technological tools	3,4
Understanding of the tax rules that surround my practice	3,4
Proficiency in word processing software	3,4
Ability to create and lead outreach or reader engagement activities	3,3
Negotiating contracts	3,2
The new parameters of digital publishing	3,1
Discovering the technical possibilities of the digital world for creation	3,1
Awareness of the laws and legal aspects that govern my status	3,0
Knowledge or proficiency in linguistic tools (spellchecking software, translators, etc.)	3,0
Adapting my creative practice to the possibilities of digital	3,0
The process of self-publishing	2,7

The skills mentioned in the previous question served as a basis for presenting various training possibilities to the participants. They were invited to express their interest in following the topics listed and also to specify the preferred level for each of them.

What is quite clear is that there is some coherence between skills perceived as useful and the desire to develop them. It should be noted that almost all the topics with the highest intentions—those in the top tier—also rank at the top of the previous table.

The Increased capacity to market and disseminate their work (89%), Knowledge of the various grants and funding programs (83%) and Development of their professional network (81%) are the topics found in the first three positions in both cases. The opposite is almost as true for the less popular topics. Only Proficiency in word processing software which only gathers 42% of intent ranks significantly higher in the list of the previous table. While underlining the importance of mastering their word processing tools, the surveyed writers probably consider that they already master the essential rudiments. We note precisely that the advanced level is preferred here.

In the case of a training activity on increasing capacity to market and disseminate one's work, we note that intermediate (39%) and advanced (37%) levels are what the interested writers want. There is a similar phenomenon with the knowledge of the various grants and funding programs training where 40% want the advanced level. Engaging in public readings is a little less interesting to most, but interested participants require that it be 44% advanced or 31% intermediate.

Participants also suggested many other training ideas. Among those that stand out, we note the writing of one's memoirs, a workshop on the ethical relations in the sector and another on the interactions with the Francophone community of writers.

Tab.9 In the next 3 years, would you like to receive training on the following topics? If you answer YES to the question, please specify the approximate level (Novice, Intermediate, Advanced) of the training sought.

	OUI	Novice	Intermediate	Advanced
Increased capacity to market and disseminate my work	89%	25%	39%	37%
Knowledge of the various grants and funding programs	83%	35%	25%	40%
Development of my professional network	81%	32%	44%	24%
Preparing grant applications	80%	37%	27%	37%
My presence on the Web and the related technological tools	75%	33%	35%	33%
Understanding of the tax rules that surround my practice	75%	45%	38%	17%
Negotiating contracts	72%	37%	44%	19%
Ability to create and lead outreach or reader engagement activities	71%	39%	30%	30%
Engaging in public readings	69%	24%	31%	44%
The new parameters of digital publishing	68%	45%	36%	19%
Awareness of the laws and legal aspects that govern my status	67%	48%	36%	17%
Discovering the technical possibilities of the digital world for creation	65%	44%	37%	20%
Adapting my creative practice to the possibilities of digital	63%	50%	33%	18%
The process of self-publishing	51%	50%	25%	25%
Knowledge or proficiency in linguistic tools (spellchecking software, translators, etc.)	50%	56%	19%	25%
Proficiency in word processing software	41%	38%	42%	19%

As for the type of training, those that are of the greatest interest are Practical Workshop or Participatory Seminar (3.8) Mentoring (3.4) and Conference or Reading (3.4). These are the only ones who score above 3.

At the heart of the first two choices, there is a desire for support and interaction. This desire is also reflected in some of the ideas expressed by the participants who wish to emerge from isolation to exchange informally with peers. Online courses offered by some universities are also notable suggestions.

Tab.10 What is your level of interest in these types of training, on a scale of 1 [not much] to 5 [very much]?

Practical workshop or participatory seminar	3,8
Mentoring	3,4
Conference or lecture	3,2
Courses (schools, institutions)	2,8
Internet self-study (webinars/tutorials)	2,5
Document guide	2,5
Webcast or teleconference	2,3

KEY FINDINGS

At the beginning of the Book Chain, we have the writer who should stand as the most invaluable asset of the sector. Yet, by virtue of their status as self-employed workers whose creative offer exceeds the capacity of the demand, writers struggle to find their place and to be able to support themselves through writing only.

One of the most evocative data of the situation is that they devote an average of 49% of their professional time to writing, whereas they derive only 23% of their total income. That is an average, while for the greatest number, it is rather around 10% of their income.

Writers find themselves faced with a dilemma. They must work to develop their creative voice and work to master the fundamentals of their own professional development. Despite limited resources and a mixed membership of both professionals and “amateurs”, the QWF manages to set up training activities that meet certain needs. The writers certainly benefit from this offer and also find other sources of training with organizations in the sector.

However, and this is one of the challenges, the QWF writing member is an English-speaking professional in a region where resources that could be complementary are designed for the reality of the Francophone market. The result is that there is little interaction with the Francophone community and that the English-speaking community is turning more towards other communities of workers or artists that are not necessarily connected to the field of the English book sector.

For the rest, writers live many of the same issues that are found elsewhere in the Book Chain. They are experiencing the repercussions of the accelerated transformation of the sector and have to deal with changes in their working tools and in the interactions with their publishers and readers. The multiplication of writing platforms is at the same time an interesting window of opportunity, but also induces some professional dispersion.

As in the French-language milieu, English-language writers—at least those surveyed through the QWF—, come mainly from older age groups. Their maturity allows them to see how much the book sector has changed in a short time. Although aware of the need to evolve with the times, they deplore the fact that their profession must be kind of a Swiss Army knife, active in creation, production and promotion/dissemination. This is unfortunately the reality of many predominantly freelance professions.

Individual informants have stressed the fact that a dialogue with the younger “digital native” generation, which has grown up with social media and a greater deftness around self-promotion, could have been an interesting perspective. Their needs may have been quite different to those of the focus group—for example, understanding traditional publishing models—and have really not been sufficiently explored in the context of this study.

Finally, the study only superficially touched the ecosystem in which QWF writers are involved. Since the English market is much larger than the French one, it is clear that the dynamics emerging from this ecosystem present differences that should be investigated further in future works.

APPENDIX 1 — LIST OF PEOPLE CONSULTED

- Lori Schubert, Executive Director, Quebec Writers' Federation (QWF)
- Julie Barlow, Established writer of nonfiction
- Bryan Demchinsky, former journalist, editor, and established writer of nonfiction
- Kelly Norah Drukker, emerging writer of poetry
- Ian Ferrier, established writer of poetry, spoken word
- Anna Leventhal, emerging writer of fiction and Executive Director of the Association of English-language Editors of Quebec (ELEQ)
- Elise Moser, mid-career writer of fiction, young adult fiction, children's nonfiction
- Derek Webster, founder and former publisher of Maisonneuve Magazine, recently published his first book of poetry
- Jacob Wren, artist/performer/writer with several published books
- Rachel McCrum, Membership Services & Communications, QWF

APPENDIX 2 — GROUP DISCUSSION

INTRODUCTION

We have been mandated by Compétence culture to conduct a study of human resources issues and training needs in the book sector.

The study aims to:

- to establish training needs on the basis of cultural and skills issues for each of the nine (9) associations and groups that have been targeted;
- to synthesize those needs and illustrate interdependencies and complementarity;
- to produce a three-year plan for continuing education in the book chain.

Through this group discussion, we hope to enrich our reading of the situation that is specific to each component of the chain and to each organization.

Today's focus group falls within this framework and is advisory in nature. Thank you for agreeing to help us in this work of which you will be the main beneficiaries.

Presentation of participants

DISCUSSION OUTLINE

To achieve our goals, we will target for the greater part of this discussion three major themes:

- the human resource issues that are unique to your place in the book chain and that will matter in the next few years;
- skills that need to be consolidated or acquired to enable you to approach the future with confidence and serenity;
- finally, the continuing education needs that will allow you to better deal with the issues you have identified.

We will conclude this meeting by addressing the question of the survey, which will be the next step in our work. We will consult you on the best way to reach the people concerned by this study and of whom we are trying to establish the needs.

HUMAN RESOURCE ISSUES

Among the most common issues in the cultural sector are, for example:

- The increase of workloads.
- Preparing young people (candidates) for professional schools.
- Succession to management positions/transfer of ownership.
- Recruitment of qualified personnel.
- Staff rotation.
- Combination of responsibilities/tasks.
- Low pay and benefits.
- The integration and valorization of artists (writers) from ethnic diversity.
- The integration and the valorization of the native artists (writers).
- Insufficient number of promotion agents and publicists.
- The increase in production rates.
- Certification of trainers/coaches.
- Documentation of know-how/documentation and transfer of knowledge.
- Integration of the upcoming generation/new employees.
- Gender equity.
- Management of volunteers.
- Eco-responsible practices.
- Training of culture torchbearers (in municipalities/schools).

QUESTIONS

1. Some of these issues may not apply directly to your sector or line of work, but which of the relevant ones do you consider most important?
2. How are these issues important to you, your organization or your business?
3. Are there other human resource issues specific to your sector or line of work that are not on this list? To what degree are they important?

SKILL ISSUES

The issues of skills, knowledge and know-how can differ greatly, depending on the place occupied in the book chain, according to trades, professions, depending on whether one is an owner, manager, employee or freelancer. They can be linked to tools for creation, production, dissemination, promotion, to a new institutional, financial, legal, commercial, technological, sociological, environmental context, etc.

QUESTIONS

4. Where are the greatest challenges in terms of skills?
5. Do you consider that your line of work is changing and requires new skills? What are they?
6. Are there skills issues that are not directly your responsibility, but that affect you and the people you interact with in your area? Among your customers, subcontractors or other collaborators?

CONTINUOUS TRAINING NEEDS

Faced with the various issues that have been discussed, initial training—where it exists—can evolve to better respond to the various challenges of the sector. In the case of this study, we are specifically targeting the needs for continuing education.

QUESTIONS

7. In terms of continuing education, for your sector or line of work, what are the most important unmet needs?
8. What types of training are best suited to your kind of work? If they are not currently offered by your federation, are they elsewhere?
9. How can we meet the needs of the people with whom you interact, but who are not under your responsibility or that of your federation?

THE SURVEY

A survey that will allow us to identify more precisely the types of continuing education needs will be prepared and sent to the members of your federation in the coming weeks.

CONCLUSION

Your participation in this discussion and the completion of the survey that follows will assist us in preparing the continuing education plan for the sector. We will continue to work closely with key stakeholders in your field.

FINAL QUESTION

10. We have, of course, addressed many topics. Is there an important aspect that we would have neglected and that we should consider in our work?

Thanks

APPENDIX 3 — INVITATION TO PARTICIPATE IN THE SURVEY SENT BY THE QWF

Hello,

You are being invited to participate in this survey as a member of the **Quebec Writers' Federation (QWF)**. This research is part of a mandate that originates from Compétence Culture* and consists of a broader study of the issues and training needs of the book chain.

The purpose of the study is to:

- establish the continuing education needs for nine associations and groups that have been targeted within the book sector and represent different components of the chain;
- synthesize those needs and illustrate interdependencies and complementarities in the sector;
- produce a three-year plan for continuing education in the book chain, taking into account the particularities of this chain.

Thank you for agreeing to help us with this work, of which the QWF and its members will be the first beneficiaries.

BEGIN SURVEY >> <https://www.surveymonkey.com/r/QWF-training>

Confidentiality: The information you provide will be analyzed by grouping to ensure the confidentiality of the respondents. COMPÉTENCE CULTURE is committed to guaranteeing the confidentiality of the information collected and processed within the framework of the study.

Duration of the survey: an average of 12 minutes

Deadline: Thursday, July 26, 2018

* *Compétence Culture is the sectoral committee for the cultural workforce in Québec. Its mission is to help associations and groups of the cultural sector in the development of the skills of human resources throughout their professional life.*

ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

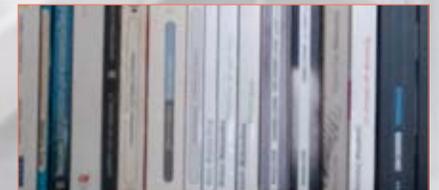


DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE H

RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC (RBQ)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	257
TABLE DES MATIÈRES	258
LISTE DES FIGURES	259
LISTE DES TABLEAUX	260
INTRODUCTION	261
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	261
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	262
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	264
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	265
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	265
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	266
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	266
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	266
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	267
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	267
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DU RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC	267
RÉSULTATS DU SONDAGE	268
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	268
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	269
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	273
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	274
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	281
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	282
ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION	283
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR LE RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC	287

LISTE DES FIGURES

fig.1	Quel est votre lien d'emploi actuel ?	270
fig.2	Votre formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?	270
fig.3	Distribution des répondants selon leur âge	271
fig.4	Distribution des répondants selon leur sexe	271
fig.5	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?	273
fig.6	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ?	274
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?	274
fig.8	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	275

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?	269
tab.2	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	272
tab.3	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?	273
tab.4	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	276
tab.5	Au cours des trois dernières années, à quelles activités suivantes, organisées ou offertes par le Réseau BIBLIO du Québec ou de votre Réseau BIBLIO régional avez-vous participé ?	276
tab.6	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	277
tab.7	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	277
tab.8	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	279
tab.9	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	280

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du milieu du livre. Elle y réunit les sept associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques autonomes au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) a été fondée en 1978. Ses membres diffusent et distribuent sur le marché national les ouvrages en langue française des éditeurs du Québec, du Canada français et de tous les autres pays de la Francophonie. L'ADELF compte 21 membres.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe plus de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des écrivains et écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les sept associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;
- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des sept associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recérait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles entre les divers acteurs.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui vise à unir les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants. En raison de la petite taille de ces municipalités, les heures d'ouverture de ces bibliothèques sont assez limitées et celles-ci sont gérées et animées à 98 % par des ressources bénévoles. Celles qui sont rémunérées sont surtout à l'emploi des municipalités.

Chaque Réseau BIBLIO régional est un OBNL autonome dont le rôle est encadré par une loi du Ministère de la Culture et des Communications. Sa principale mission est de favoriser l'établissement, le maintien et le développement de bibliothèques publiques sur son territoire et de soutenir ces bibliothèques pour la réalisation de leurs objets. À ce titre, au bénéfice de ses bibliothèques, chaque réseau régional doit établir, maintenir et développer des collections de documents publiés, des services de traitement documentaire et tout autre service professionnel ou technique relatif au fonctionnement d'une bibliothèque publique. Pour ce faire, il conclut des ententes et des contrats avec les municipalités pour fournir ces services au prorata de la population ciblée.

Les 11 membres du Réseau BIBLIO du Québec se sont dotés d'outils et de services communs. Ils disposent notamment depuis 1980 d'une centrale de services techniques appelée les Services techniques coopératifs (STC). C'est le Réseau BIBLIO Centre-du-Québec-Lanaudière-Mauricie qui en gère les opérations.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

La taille du centre de services de chaque réseau régional varie de 5 à 15 employés selon la région. L'étude concerne ces employés, plutôt que les bénévoles ou les employés municipaux qui agissent localement auprès des bibliothèques. On note toutefois que ces derniers sont la plupart du temps formés par le personnel du Réseau BIBLIO régional avec lequel ils sont en lien. Cette formation et l'accompagnement du personnel et des usagers se font en grande partie à distance. Les fonctions types que l'on peut retrouver parmi les différents réseaux régionaux ou au sein des Services techniques coopératifs (STC) sont les suivantes :

- Présidence du conseil d'administration
- Membre du conseil d'administration
- Direction générale
- Secrétariat général
- Services administratifs
- Services techniques (catalogage, etc.)
- Développement des collections
- Soutien au réseau
- Soutien à l'animation
- Soutien à la formation
- Développement – Activités culturelles et animation
- Acquisition de documents
- Échange des collections
- Livraison et/ou installation en bibliothèque

- Prêt entre bibliothèques
- Gestion de l'informatique

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Bibliothécaires : maîtrise en sciences de l'information (M.S.I.) à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal et à l'École des sciences de l'information de l'Université McGill.
- Techniciens en documentation : diplôme d'études collégiales (D.E.C.) en techniques de la documentation et gestion de l'information. Cette formation collégiale est offerte dans plusieurs Cégeps : Collège de Maisonneuve, Collège Lionel-Groulx, Cégep Garneau, John Abbott College, Cégep de Trois-Rivières, Cégep de l'Outaouais.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

- L'augmentation des charges de travail est sans contredit l'enjeu qui émerge le plus clairement. On l'explique par une augmentation du nombre de communautés à desservir et aussi par l'avènement du numérique qui a ajouté de la complexité au soutien de ces communautés. Un taux relativement élevé d'épuisement professionnel semble en découler.
- La gestion des bénévoles est un enjeu qui a pris une importance accrue, principalement parce que les ressources bénévoles sont l'objet d'un taux de roulement beaucoup plus élevé.
- Les défis au niveau de la succession aux postes de direction qui ont miné certains réseaux mettent en lumière des manques importants au niveau des pratiques de documentation et de transmission des savoir-faire.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
Service à la clientèle dans un contexte de service donné par téléphone ou par internet.	Apprendre les techniques de service à la clientèle de base (compétences relationnelles). Maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance.
Interaction avec les élus des municipalités.	Améliorer sa connaissance des enjeux du monde politique municipal. Accroître son sens politique.
Formation des employés bénévoles.	Développer ses compétences pédagogiques. Connaître les particularités de la gestion de bénévoles.
Gestion des ressources humaines.	Gérer efficacement ses ressources humaines. Prévenir les situations de surmenage menant à l'épuisement professionnel.
Gouvernance.	Connaître les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration.
Préparation de la relève dans les postes-clés.	Documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes. Préparer un plan de succession.

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

- La formation n'est pas une responsabilité du Réseau BIBLIO du Québec et les réseaux régionaux sont dispersés sur le territoire, ce qui complique la mise en place d'activités communes à l'échelle du Québec.
- Les activités de formation sont souvent des initiatives spontanées qui peuvent être provoquées par une offre venant d'autres organisations ou associations, sur une base régionale : chambre de commerce (service à la clientèle), librairie locale (médiation culturelle, littérature jeunesse), bibliothèque publique (services techniques via l'ASTED).
- À quelques occasions, des formations données par des employés à certains de leurs pairs dans un autre réseau régional ont été recensées : formation des bénévoles, formation à distance.
- Les rencontres trimestrielles des dirigeants des réseaux sont des occasions de partage d'information entre pairs et de formation avec des invités sur divers sujets liés au monde du livre, au monde politique, etc.
- Un inventaire réseau par réseau serait nécessaire ne serait-ce que pour partager de manière plus systématique les initiatives des uns et des autres.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- La distance entre les centres de service fait en sorte que les réseaux se tournent parfois davantage vers des ressources locales plutôt que les uns envers les autres.
- Le nombre total d'employés concernés est relativement peu important à l'échelle de chaque réseau régional.
- Il y a peu de formations adaptées à la dynamique particulière de cette organisation dans le secteur du livre.

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DU RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec qui desservent les municipalités de plus de 5 000 habitants. Même si son champ est aussi celui des bibliothèques, il y avait jusqu'à très récemment peu de points de contact ou de chevauchements entre les deux univers. Il y a toujours eu quelques collaborations à l'échelle locale, mais elles étaient le fruit d'initiatives individuelles et plutôt isolées. Un rapprochement au niveau national est présentement en cours et devrait conduire à une meilleure collaboration et concertation entre les deux réseaux.
- L'Association pour l'avancement des sciences et techniques de la documentation (ASTED) fournit occasionnellement des formations auxquelles ont pris part des employés de certains des réseaux BIBLIO régionaux
- La Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) est en principe un intervenant potentiel, toutefois malgré l'étendue du territoire desservi par le Réseau BIBLIO, on trouve moins d'une dizaine de bibliothécaires professionnels dans tout le réseau. Certaines régions n'en ont tout simplement pas à l'emploi du Réseau régional.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'organisation concernée — le Réseau BIBLIO du Québec dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec la représentante du Réseau BIBLIO du Québec a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 18 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été acheminées par courriel aux employés des 11 réseaux BIBLIO régionaux par l'entremise des directions générales, ainsi qu'à certains membres de leur conseil d'administration. Un total d'environ 210 personnes a donc été visé. L'envoi original a été réalisé par la directrice du réseau BIBLIO de l'Estrie, à titre de représentante désignée pour le réseau québécois. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Des relances après deux, puis trois semaines environ ont stimulé la participation. Avec un total de 79 réponses (37,6 %) et un taux d'achèvement moyen de près de 90 %, nous estimons que la participation a été très satisfaisante pour ce type de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 9 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait juste des besoins de formation chez les employés des divers réseaux BIBLIO régionaux.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de

réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

À première vue, il apparaît que les fonctions occupées par les répondants sont assez réparties et nombreuses. On note d'ailleurs que le total des réponses atteint 235 %, indiquant que plusieurs répondants occupent plus d'une fonction parmi celles proposées. À ce titre, le soutien au réseau (22 %) et l'échange des collections (22 %) sont les fonctions qui viennent au premier rang, avec une proportion combinée de 44 % des participants. Le soutien à la formation constitue la deuxième fonction la plus fréquemment mentionnée avec 19 % de répondants, tandis que les services techniques (catalogage, etc.) regroupent 18 % des répondants. Parmi les 16 % de répondants ayant nommé des fonctions « autres », on retrouve notamment les mentions de responsable ou de coordonnatrice de bibliothèque, de gestion des communications et de médias sociaux, ainsi que des relations avec le conseil de ville.

⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

tab.1 Qu'est-ce qui définit le mieux votre métier ou votre fonction principale au sein de votre organisation ?

Soutien au réseau	22 %
Échange des collections	22 %
Soutien à la formation	19 %
Services techniques (catalogage, etc.)	18 %
Membre du conseil d'administration	16 %
Développement – Activités culturelles et animation	16 %
Prêt entre bibliothèques	16 %
Soutien à l'animation	15 %
Acquisition de documents	14 %
Gestion de l'informatique	14 %
Direction générale	11 %
Services administratifs	11 %
Développement des collections	9 %
Présidence du conseil d'administration	8 %
Livraison et/ou installation	6 %
Secrétariat général	1 %
Autre	16 %

Au moment de préciser leur lien d'emploi, 43 % des répondants déclarent être employés à titre de salariéEs syndiquéEs, tandis que 24 % agissent à titre de cadres. Une proportion de 11 % agit bénévolement et une autre de 10 % est employée à titre de salariéE non syndiquéE.

43 % des répondants affirment qu'ils occupent une fonction totalement en lien avec leur formation initiale. À l'inverse, 53 % indiquent que leur formation initiale n'est que partiellement (24 %) ou pas du tout (30 %) liée à leur fonction principale actuelle.

fig.1 Quel est votre lien d'emploi actuel ?

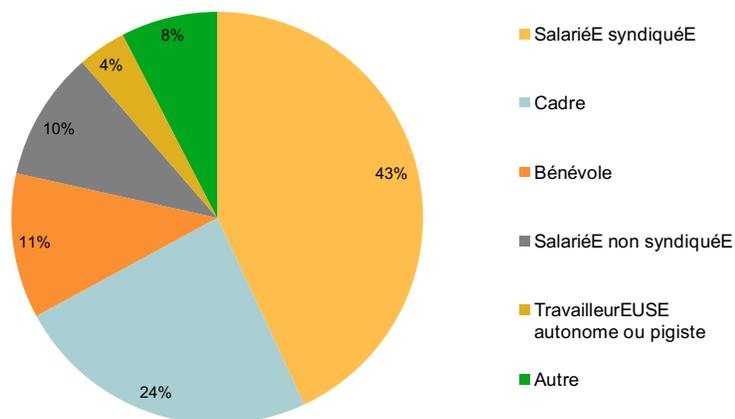
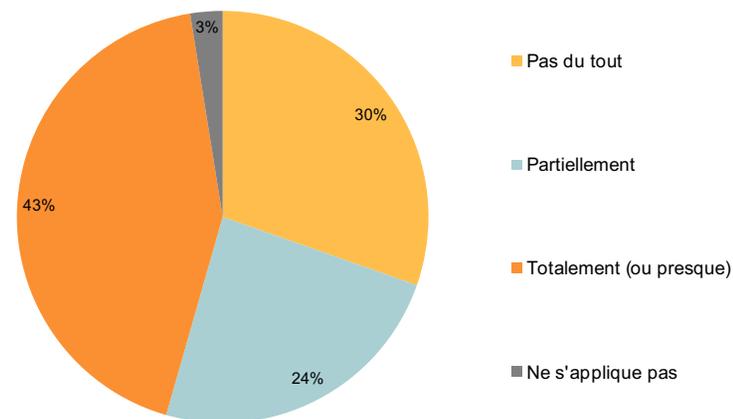
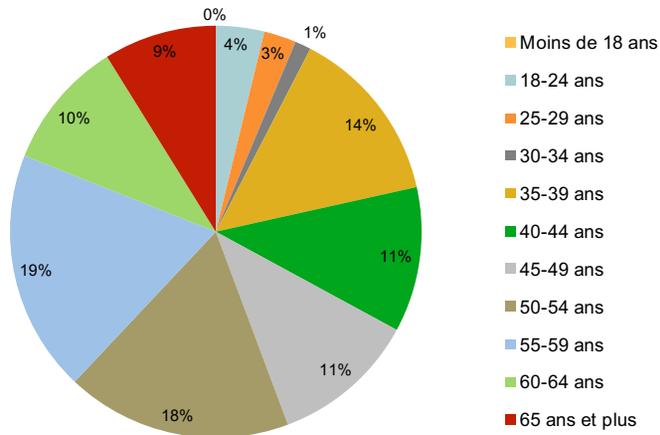


fig.2 Votre formation initiale est-elle liée à votre métier ou votre fonction principale actuelle ?



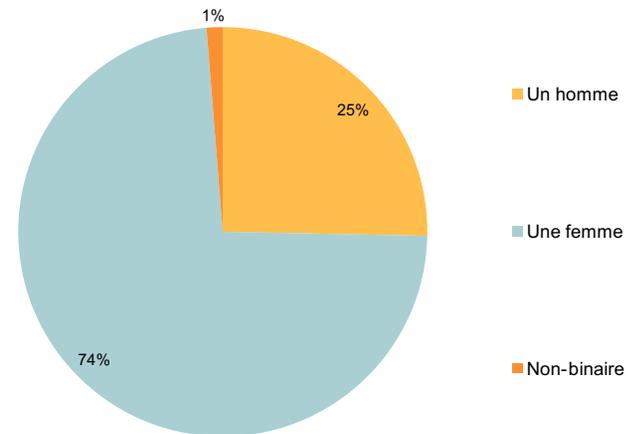
Le profil des répondants selon leur groupe d'âge permet de constater que la tranche d'âge de la cinquantaine, soit les 50-54 ans (18 %) et les 55-59 ans (19 %), est la plus présente avec un total combiné de 37 % des répondants. Les 40-44 ans (11 %) et les 45-49 ans (11 %) regroupent, quant à eux, 22 % des répondants, tandis que les 35-39 ans forment 14 % de la participation à la consultation. Dans l'ensemble, on constate que les jeunes de moins de 35 ans constituent à peine 8 % des répondants, reflétant peut-être la réalité démographique des régions excentrées du Québec.

fig.3 Distribution des répondants selon leur âge



Sur le plan de la répartition des répondants selon le sexe, on constate que près des trois quarts des répondants sont des femmes, tandis que les hommes représentent 25 % des répondants. 1 % des répondants s'identifient comme de sexe non-binaire.

fig.4 Distribution des répondants selon leur sexe



La distribution des répondants selon leur lieu de résidence et de travail démontre une proportion plus élevée de participants provenant de la Mauricie (23 %) et de la Montérégie (16 %). Quatre régions se partagent quant à elles le troisième rang, dont celles de l’Estrie (13 %), de Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (13 %), de l’Outaouais (13 %) et du Saguenay–Lac-Saint-Jean (13 %). Parmi les régions moins représentées, on retrouve notamment le Bas-Saint-Laurent (0 %), la Côte-Nord (1 %) et le Nord-du-Québec (0 %). Dans l’ensemble, on constate que les répondants habitent et travaillent dans la même région.

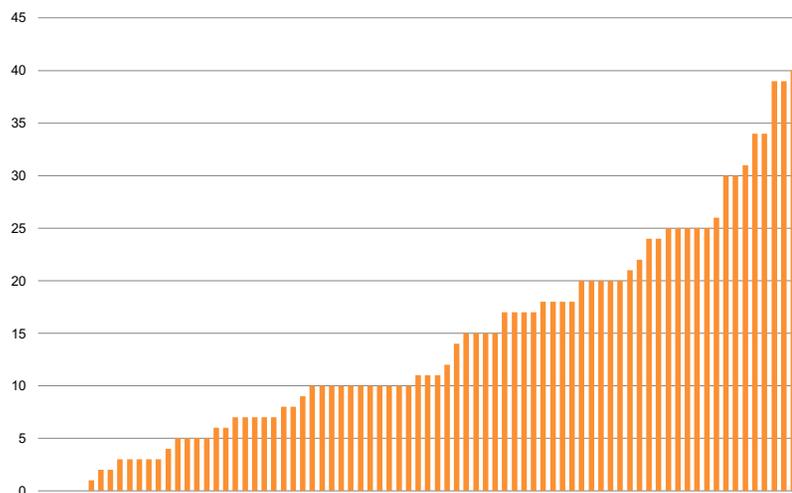
tab.2 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	3 %	3 %
Bas-Saint-Laurent	0 %	0 %
Capitale-Nationale	0 %	0 %
Centre-du-Québec	3 %	3 %
Chaudière-Appalaches	0 %	0 %
Côte-Nord	1 %	1 %
Estrie	13 %	13 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	13 %	13 %
Lanaudière	3 %	3 %
Laurentides	0 %	0 %
Laval	0 %	0 %
Mauricie	23 %	23 %
Montérégie	16 %	18 %
Montréal	1 %	0 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	13 %	13 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	13 %	13 %

3.3 VIE PROFESSIONNELLE

Au niveau de l'expérience professionnelle des répondants, ceux-ci ont indiqué avoir cumulé entre 0 et 40 années d'expérience dans leur champ professionnel actuel. Dans l'ensemble, on obtient donc une participation de répondants à des niveaux d'expérience variés. Tandis que la moyenne se situe à 14,0 années d'expérience cumulées, la médiane est quant à elle de 11 années.

fig.5 Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulées dans votre champ professionnel principal actuel ?



Les répondants ont été invités à préciser les associations ou les regroupements dont eux-mêmes ou leur organisation ont été membre durant la dernière année. 85 % d'entre eux ont sélectionné le Réseau BIBLIO du Québec, bien que cette proportion aurait théoriquement dû atteindre 100 % puisque tous les répondants ont été sollicités au sein de ce réseau. Le 8 % de « je ne sais pas » pourrait expliquer un peu de cet écart. Dans une proportion de 16 %, les répondants ont aussi mentionné être membres de l'ABPQ, tandis que 14 % ont exprimé, avec la catégorie « autre », un choix non listé. Parmi ces réponses, on retrouve notamment la CBPQ, l'ASTED, différents conseils régionaux de la culture ainsi que Communications jeunesse.

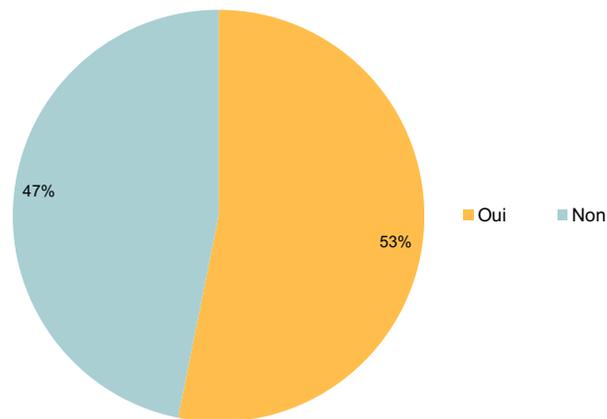
tab.3 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre (vous ou votre organisation) ?

RBQ — Réseau BIBLIO du Québec	85 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	16 %
ALQ — Association des libraires du Québec	1 %
COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	1 %
UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	1 %
Je ne sais pas	8 %
Autre	14 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

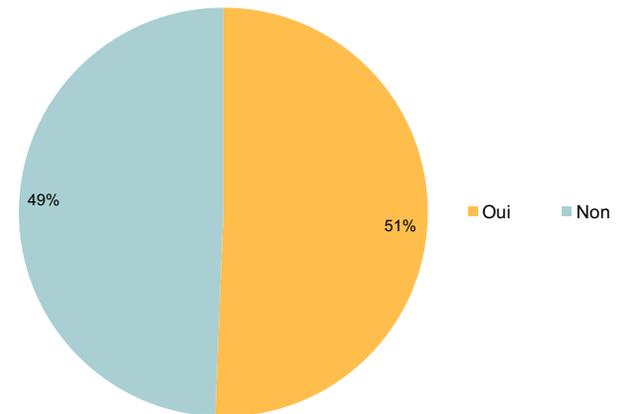
Sur le plan du perfectionnement professionnel, les participants ont d'abord été questionnés quant à savoir s'ils avaient mené une activité d'autoformation, en lien avec leur fonction principale, dans les trois dernières années. 53 % des répondants ont indiqué avoir mené une telle activité, c'est-à-dire une autoformation qui ne provenait pas de leur employeur, de leur association professionnelle ou de leur regroupement. Une proportion de 47 % des répondants affirme pour sa part n'avoir mené aucune activité de ce type.

fig.6 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation, en lien avec votre métier ou votre fonction principale, qui ne provenait pas de votre employeur, de son association professionnelle ou de votre propre regroupement ? ⁵



Quant aux activités de formation continue, 51 % des répondants ont indiqué avoir suivi au moins une activité de formation continue quelconque, en lien avec leur métier ou leur fonction principale, dans les trois dernières années. 49 % déclarent quant à eux n'en avoir suivi aucune.

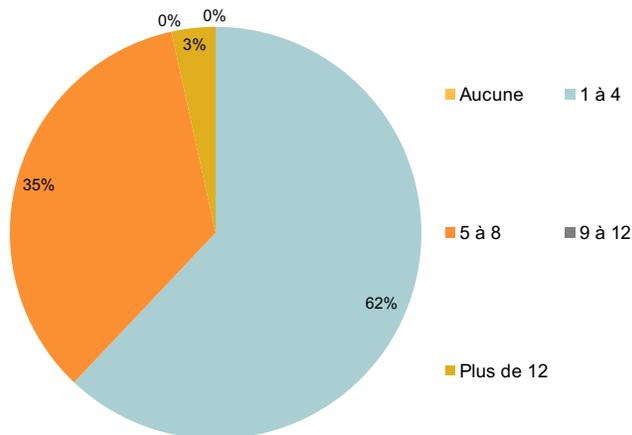
fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier ou votre fonction principale ?



Les répondants ayant suivi au moins une activité de formation continue dans les trois dernières années ont été invités à préciser le nombre d'activités auxquelles ils ont participé. La majorité (62 %) des répondants a indiqué que ce nombre se situait entre 1 et 4 activités, tandis que pour 35 %, ce chiffre s'élève entre 5 et 8. Une proportion de 3 % des répondants déclare avoir suivi plus de 12 activités de perfectionnement professionnel dans les trois dernières années.

Concernant les sources de formation continue, on constate que la proportion des répondants ayant indiqué avoir reçu une formation du Réseau BIBLIO du Québec se chiffre à 34 %. Un autre 28 % a mentionné avoir reçu une telle activité de la part de son employeur. L'ASTED et les conseils régionaux de la culture (CRC) se partagent le troisième rang avec chacun 21 % des mentions. C'est toutefois la catégorie « autre » (38 %) qui est la plus choisie par les répondants, regroupant des organisations très variées. On y retrouve notamment la BANQ et différents salons du livre, mais aussi la CNESST, l'UMQ ou encore une MRC. On note également une mention de l'Échofab, le Fab Lab de l'École de technologie supérieure (ÉTS) de Montréal.

fig.8 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?



tab.4 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

RBQ — Réseau BIBLIO du Québec	34 %
Mon employeur	28 %
ASTED — Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation	21 %
Conseil régional de la culture (CRC)	21 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	17 %
Fournisseur de services ou de produits	14 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	14 %
Communications Jeunesse	10 %
Institution scolaire publique	10 %
Institution scolaire privée	7 %
Chambre de commerce locale ou régionale	3 %
Autre	38 %

Concernant les activités de formation offertes par le Réseau BIBLIO du Québec ou par les réseaux BIBLIO régionaux au cours des trois dernières années, 59 % des participants déclarent avoir participé à un atelier pratique ou un séminaire participatif et 55 % à une conférence. 14 % des répondants indiquent, quant à eux, avoir bénéficié de coaching individuel ou de mentorat.

tab.5 Au cours des trois dernières années, à quelles activités suivantes, organisées ou offertes par le Réseau BIBLIO du Québec ou de votre Réseau BIBLIO régional avez-vous participé ?

Atelier pratique ou séminaire participatif	59 %
Conférence	55 %
Coaching individuel ou mentorat	14 %
Autre	17 %

Lorsqu'on demande aux répondants de situer sur une échelle de 1 à 5 l'importance qu'ils accordent aux différents obstacles, défis ou facteurs qui ont pu les empêcher de suivre les formations offertes, l'éloignement vient au premier rang avec un score de 3,3. Le manque de temps (3,1) est le deuxième obstacle jugé le plus important, tandis que les coûts (2,9) et le manque d'information sur l'offre (2,8) viennent respectivement au troisième et au quatrième rang. On remarque que l'absence d'attestation (1,7) et les contraintes techniques (1,6) posent beaucoup moins d'obstacles à la poursuite de formations pour les répondants.

tab.6 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Éloignement	3,3
Manque de temps	3,1
Les coûts	2,9
Manque d'information sur l'offre	2,8
Manque de flexibilité du format des formations	2,6
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,3
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	2,0
Pas d'attestation de formation	1,7
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,6

On constate que les trois compétences jugées les plus utiles par les répondants dans le cadre de leur travail sont les suivantes : documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes (3,7), maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance (3,6) et apprendre les techniques de service à la clientèle de base dans un contexte de service donné par téléphone ou par internet (3,5). Plusieurs autres compétences récoltent aussi un score au-dessus de 3, notamment connaître les particularités de la gestion de bénévoles (3,4) et développer des compétences pédagogiques (3,3).

tab.7 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes	3,7
Maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance	3,6
Apprendre les techniques de service à la clientèle de base (compétences relationnelles) dans un contexte de service donné par téléphone ou par internet	3,5
Connaître les particularités de la gestion de bénévoles	3,4
Développer mes compétences pédagogiques	3,3
Gérer efficacement mes ressources humaines	3,2
Prévenir les situations de surmenage menant à l'épuisement professionnel	3,1
Améliorer ma connaissance des enjeux du monde politique municipal	2,9
Préparer un plan de succession	2,9
Connaître les rôles et responsabilités de la gouvernance d'un CA	2,9
Accroître mon sens politique	2,8

Une fois les compétences les plus utiles à identifiées, les répondants devaient exprimer, si oui ou non, ils étaient intéressés à assister à certaines formations proposées, en lien avec les compétences listées précédemment. Dans l'affirmative, ils devaient aussi préciser le niveau désiré de cette formation.

Parmi les propositions d'activités qui récoltent le plus d'appuis, deux formations se partagent le premier rang. On retrouve d'abord une formation sur le développement des compétences pédagogiques (72 %), dont 43 % des répondants demandent un niveau intermédiaire et un autre 37 % un niveau débutant. On retrouve ensuite une formation sur la documentation des savoir-faire et des procédures les plus importantes qui retient l'attention d'une part semblable de répondants (72 %), dont près de la moitié (49 %) requiert un niveau de formation intermédiaire. 65 % des répondants aimeraient également une formation qui leur permette de connaître les particularités de la gestion de bénévoles. Plus de la moitié (53 %) d'entre eux recherche, à ce titre, une formation de niveau intermédiaire. Non loin derrière, une formation sur la maîtrise d'outils et de logiciels d'interaction à distance (64 %) occupe le troisième rang et affiche également une préférence des participants pour le niveau intermédiaire (45 %).

On constate que les formations qui suscitent le plus d'intérêt des répondants ont tendance à requérir davantage un niveau intermédiaire, tandis que les formations qui récoltent proportionnellement moins d'intérêt affichent plutôt une préférence pour le niveau débutant. C'est notamment le cas d'une formation pour accroître son sens politique qui récolte 46 % des intérêts, mais dont 58 % des répondants recherchent un niveau débutant.

Certaines suggestions ont aussi été émises par les participants, notamment une formation sur l'aide au lecteur. Un autre répondant précise aussi qu'il aimerait accroître ses compétences en informatique pour mieux aider les usagers avec leurs appareils personnels.

tab.8 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Développer mes compétences pédagogiques	72 %	37 %	43 %	20 %
Documenter les savoir-faire et les procédures les plus importantes	72 %	31 %	49 %	20 %
Connaître les particularités de la gestion de bénévoles	65 %	28 %	53 %	19 %
Maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance	64 %	38 %	45 %	17 %
Prévenir les situations de surmenage menant à l'épuisement professionnel	61 %	41 %	36 %	23 %
Gérer efficacement mes ressources humaines	59 %	29 %	38 %	33 %
Apprendre les techniques de service à la clientèle de base (compétences relationnelles) dans un contexte de service donné par téléphone ou par internet	53 %	23 %	41 %	36 %
Préparer un plan de succession	53 %	51 %	30 %	19 %
Améliorer ma connaissance des enjeux du monde politique municipal	53 %	53 %	34 %	13 %
Connaître les rôles et responsabilités de la gouvernance d'un CA	49 %	40 %	40 %	20 %
Accroître mon sens politique	46 %	58 %	27 %	15 %

Lorsqu'invités à préciser leur degré d'intérêt pour certains types de formation, les participants ont indiqué que la conférence (3,4) et l'atelier pratique ou séminaire participatif (3,4) sont les deux formats qu'ils préfèrent. Bien qu'elles obtiennent un score légèrement inférieur, les formations à distance suscitent également l'intérêt des répondants. C'est le cas de l'autoformation sur internet (3,2), du document-guide (3,1) ou de la webdiffusion ou téléconférence (3,0). Dans l'ensemble, les cours (2,8) et le compagnonnage ou mentorat (2,7) recueillent un peu moins d'intérêt.

tab.9 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Conférence	3,4
Atelier pratique ou séminaire participatif	3,4
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	3,2
Document-guide	3,1
Webdiffusion ou téléconférence	3,0
Cours (écoles, institutions)	2,8
Compagnonnage ou mentorat	2,7

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Le Réseau BIBLIO du Québec, avec ses onze réseaux régionaux, est probablement l'organisation la plus atypique parmi toutes celles qui ont fait l'objet de cette étude dans la chaîne du livre. Bien que le réseau soit associé aux bibliothèques, il ne partage que peu d'enjeux réels avec les bibliothèques membres de l'Association des bibliothèques publiques du Québec.

Ces réseaux sont en fait des centres de services qui interagissent à distance avec des bénévoles ou plus rarement des employés municipaux. Ce sont ces derniers qui sont chargés de maintenir et d'animer ces bibliothèques souvent minuscules dans des municipalités réparties sur tout le territoire du Québec. On comprend dès lors que les besoins de formation sont étroitement liés à la nécessité de former en quelque sorte des formateurs.

Bien sûr la composante technologique est un enjeu évident. Avec l'utilisation croissante des tablettes ou les processus de prêts en ligne, les usagers doivent se tourner vers les bénévoles locaux, qui se tournent à leur tour vers leur centre de service. Ces employés doivent non seulement se maintenir eux-mêmes à jour, mais réussir à guider à la fois les employés bénévoles et les usagers à distance. C'est sans compter l'aspect plus technique d'avoir à utiliser des outils spécialisés pour agir et communiquer à distance.

La dimension de l'interaction avec des bénévoles est aussi une compétence qui se développe et plusieurs ont souligné qu'elle était au cœur de plusieurs enjeux liés aux relations avec les instances politiques locales qui disposent d'un droit de vie ou de mort sur la présence d'une bibliothèque dans un milieu donné.

Il a été difficile de cartographier avec précision les métiers au sens de poste de travail et il a fallu plutôt recenser les fonctions présentes au sein des différents réseaux régionaux. Le cumul des fonctions est répandu et pratiqué différemment selon les besoins propres à chaque région.

Il a aussi été difficile d'isoler complètement les employés réguliers de bénévoles qui sont parfois pratiquement intégrés aux équipes, tant leur apport peut être précieux dans les relations avec les municipalités. Certains de ces bénévoles incontournables sont des membres du CA des réseaux régionaux. Les entrevues ont permis de constater que des besoins de formation en gouvernance ou en médiation auprès des élus étaient identifiés et même criants. Aussi légitimes que ces besoins puissent être, ils se situent toutefois en dehors du cadre de cette étude. La situation illustre cependant la difficulté de tracer une ligne nette dans un cas aussi atypique.

Avec une configuration d'organisation qui se déploie sur tout le territoire viennent des défis qui sont souvent associés aux enjeux propres aux territoires excentrés. Les mêmes enjeux de main d'œuvre s'y expriment comme l'intégration d'une relève, la rétention de personnel dans les centres régionaux et le recrutement de personnel spécialisé qualifié.

Ce déploiement tentaculaire et l'autonomie de chaque régional entraînent aussi d'autres défis comme la circulation des expertises uniques et la documentation des pratiques exemplaires. Bien que le Réseau BIBLIO du Québec agisse comme carrefour de ces transferts de savoir-faire, les occasions sont limitées pour les échanges sur une base régulière et systématique.

En raison des obstacles liés à l'éloignement, on note que pour répondre à des besoins de formation, les divers réseaux régionaux sont davantage portés à faire appel à d'autres ressources régionales que les autres associations de cette étude. Ce qu'ils perdent peut-être en expertise plus pointue, ils gagnent en pertinence territoriale.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Joelle Thivierge, Directrice générale,
Réseau BIBLIO de l’Estrie
- Carole Chassé, Présidente du Réseau BIBLIO de l’Estrie,
Présidente du Réseau BIBLIO du Québec, Responsable de la
bibliothèque de Waterville, conseillère municipale
- France Lachance, Service à la clientèle,
Réseau BIBLIO de l’Estrie
- Johanne Turnbull, Directrice générale,
Réseau BIBLIO des Laurentides
- Jacqueline Labelle, Directrice générale,
Réseau BIBLIO de la Montérégie
- France René, Directrice générale,
Réseau BIBLIO du Centre-du-Québec, de Lanaudière et de la
Mauricie
- Julie Blais, Directrice générale,
Réseau BIBLIO de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine
- Sophie Bolduc, Directrice générale,
Réseau BIBLIO du Saguenay-Lac-St-Jean
- Josée Poirier, Directrice générale,
Réseau BIBLIO de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-
Appalaches
- Jacques Côté, Directeur général,
Réseau BIBLIO du Bas Saint-Laurent,
- Louis Dallaire, Directeur général,
Réseau BIBLIO de l’Abitibi-Témiscamingue-Nord du Québec

ANNEXE 2 — CANEVAS POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence Culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L'augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L'intégration et la valorisation d'artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L'accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion.
- L'accroissement des rythmes de production.
- L'accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L'intégration de la relève/l'accueil des nouveaux employés.
- L'équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s'appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d'autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d'importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR LE RÉSEAU BIBLIO DU QUÉBEC

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous travaillez pour un **Réseau BIBLIO** régional ou parce que vous y êtes associé d'une manière qui est pertinente à ces travaux. Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de Compétence Culture* qui consiste à réaliser une Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci d'accepter de nous aider dans ces travaux dont le Réseau BIBLIO du Québec et ses divers membres régionaux seront les premiers bénéficiaires.

Plus vous répondrez en grand nombre à ce sondage, plus il reflètera les exigences particulières de votre secteur et de votre fonction dans la chaîne du livre.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-BIBLIO>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une douzaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 6 avril 2018

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*

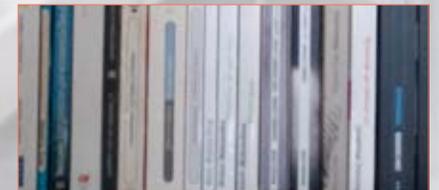
ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018

ANNEXE I

UNION DES ÉCRIVAINS ET DES ÉCRIVAINES QUÉBÉCOIS (UNEQ)



ÉTUDE DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

DE LA CHAÎNE DE CRÉATION DU LIVRE

Novembre 2018



GESTION DE PROJET

Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

ÉQUIPE DE RÉALISATION

DAIGLE/SAIRE, Conseil en management, stratégie et économie :

Pierre-Olivier Saire, direction de l'étude
George Krump, conseiller senior et directeur d'enquête
Louis-Frédéric Gaudet, conseiller expert
Olivia Généreux-Soares, conseillère

GRAPHISME et CRÉDITS PHOTOS

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-73-7
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	289
TABLE DES MATIÈRES	290
LISTE DES FIGURES	291
LISTE DES TABLEAUX	292
INTRODUCTION	293
1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE	293
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE	294
1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	296
SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION	297
2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE	297
2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE	297
2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES	297
2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE	298
2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	298
2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE	299
2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'UNEQ	299
RÉSULTATS DU SONDAGE	300
3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES	300
3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS	301
3.3 VIE PROFESSIONNELLE	305
3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT	306
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION	314
ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	315
ANNEXE 2 — GROUPE DE DISCUSSION	316
ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'UNEQ	320

LISTE DES FIGURES

fig.1	Distribution des répondants selon leur âge	302
fig.2	Distribution des répondants selon leur sexe	303
fig.3	En tant qu'écrivainE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage des REVENUS totaux que vous avez tiré de votre travail en écriture?	304
fig.4	En tant qu'écrivainE, estimez au cours des 12 derniers mois, quel a été le pourcentage de votre TEMPS professionnel consacré à votre travail d'écriture ?	304
fig.5	Votre formation initiale est-elle liée à votre métier d'écriture actuel ?	305
fig.6	Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle en écriture avez-vous cumulées ?	305
fig.7	Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation en lien avec votre métier d'écriture, qui ne provenait pas de votre association professionnelle ?	306
fig.8	Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier d'écriture ?	307
fig.9	Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?	307

LISTE DES TABLEAUX

tab.1	En tant qu'écrivainE, veuillez préciser votre champ disciplinaire principal ou ceux qui sont les plus courants.	301
tab.2	De quelle manière pratiquez-vous actuellement votre métier d'écriture ? Est-ce à titre de :	302
tab.3	Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?	303
tab.4	Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?	306
tab.5	Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?	308
tab.6	Au cours de trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes offertes par l'UNEQ avez-vous suivies ?	309
tab.7	Au cours des trois dernières années, quels sont les formations, outils ou documents que vous avez utilisés sur la plateforme <i>L'auteur autonome</i> de l'UNEQ ?	309
tab.8	Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?	310
tab.9	Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?	311
tab.10	Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.	312
tab.11	Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?	313

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT CONFIE

Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel pour notamment œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle. À ce titre, Compétence Culture a souhaité établir un premier portrait de la chaîne du livre, en complicité avec les acteurs de la Table de concertation du livre. Cette instance réunit les huit associations et regroupements suivants :

- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) est la principale association qui représente les bibliothèques publiques au Québec. L'ABPQ regroupe plus de 165 membres, pour un total de plus de 300 bibliothèques autonomes, c'est-à-dire les bibliothèques publiques qui desservent les municipalités de 5 000 habitants et plus.
- L'Association professionnelle des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF) qui regroupe une vingtaine de diffuseurs et de distributeurs. La naissance de l'association est liée à l'adoption par le gouvernement du Québec de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre, dite Loi 51.
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) a pour mission de contribuer au développement professionnel des libraires et à l'essor économique de la librairie comme lieu essentiel de diffusion de la culture. L'Association compte plus de 125 librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec.
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), née de la fusion entre l'Association des éditeurs et la Société des éditeurs

de manuels scolaires du Québec. L'ANEL regroupe près de 100 maisons d'édition de langue française au Québec et au Canada.

- La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire regroupe les coopératives identifiées sous la bannière Coopsco, présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et de nombreuses écoles secondaires.
- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le Réseau BIBLIO du Québec est un regroupement national qui unit les ressources des 11 Réseaux BIBLIO régionaux qui ont chacun pour mandat de maintenir et développer leur propre réseau de bibliothèques et de les représenter auprès des diverses instances sur des dossiers d'intérêts communs. Dans son ensemble, le Réseau rassemble un total de 779 bibliothèques situées dans des municipalités de moins de 5 000 habitants.
- L'Union des Écrivains et Écrivaines du Québec (UNEQ) est un syndicat qui représente plus de 1600 écrivains selon la loi S 32,01 : poètes, essayistes, romanciers, auteurs dramatiques, auteurs pour jeunes publics et pour des ouvrages scientifiques et pratiques.

Le travail effectué par Compétence Culture à ce jour avec les partenaires de la chaîne du Livre — qui comprend les huit associations ou regroupements ci-dessus ainsi que l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) et Communication-Jeunesse (CJ) — a permis de mettre en lumière des besoins en matière de formation afin :

- de mieux cibler les interventions de formation de chacun des acteurs ;
- de faire travailler davantage les acteurs en complémentarité pour la planification d'une offre de formation diversifiée ;

- d'appuyer davantage les clientèles dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels.

Pour ce faire, Compétence Culture souhaitait qu'une *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre* soit menée pour :

- établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des huit associations et regroupements ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Outre les sept organisations ciblées à l'origine, Compétence Culture a choisi d'ajouter deux autres organisations pour élargir le portrait. À cette fin, elle a choisi d'inclure Illustration Québec et le Quebec Writers' Federation (QWF) à ces travaux.

- Illustration Québec (IQ) est une association qui regroupe plus de 250 illustrateurs professionnels dont la pratique chevauche à la fois le secteur du livre, les arts visuels et l'audiovisuel.
- Le QWF est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ, sans toutefois être un syndicat au même titre que l'UNEQ. Le QWF fournit des programmes de formation continue et des services en anglais, ainsi que des opportunités et une communauté d'appartenance pour les écrivains de la relève et les établis. Il s'active également à titre de représentant des écrivains anglophones du Québec.

Cette étude vise à présenter un portrait objectif de la situation pour qu'il puisse servir de référence pour les différents intervenants de la chaîne du livre.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE

La démarche d'une telle étude recelait essentiellement cinq défis :

- couvrir plusieurs catégories d'emplois très différentes et peu homogènes ;
- rendre compte des réalités souvent très dissemblables des différents acteurs de la chaîne du livre ;
- réussir à rendre compte des besoins peu ou pas documentés ;
- évaluer de manière quantitative les besoins recensés ;
- estimer l'intensité des interdépendances possibles et déterminer les complémentarités possibles.

Pour répondre à ces défis, l'approche retenue pour cette démarche globale a consisté à procéder à neuf études des besoins de formation pour les neuf associations et regroupements. En d'autres mots, il s'agissait de mener en parallèle neuf études des clientèles dont le plan de travail comprenait :

- des rencontres de lancement avec les dirigeants de ces neuf organisations ;
- des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques avec des intervenants clés désignés par ces organisations : membres de CA, experts, partenaires, etc. ;
- des discussions dans le cadre de groupes-témoins réunis par les associations et regroupements de manière à refléter la composition de leur membership ;
- la réalisation d'un sondage administré auprès des clientèles concernées par les enjeux de compétences et de formation continue.

Ces neuf études des besoins ont ensuite mené à une synthèse des éléments principaux pour l'ensemble de la chaîne de valeur du livre et à l'identification de priorités et de pistes d'action en vue d'un plan triennal de formation continue.

L'ensemble des études et leur synthèse seront finalement intégrés dans un rapport présenté à Compétence Culture et à ses membres dans un contexte qui sera déterminé ultérieurement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'ensemble de l'étude a été menée sur plus de douze mois. Les cycles d'activité des différentes organisations participantes étant parfois très différents, les diverses étapes de la démarche se sont conséquemment échelonnées sur des horizons spécifiques. Ainsi les entrevues se sont déroulées de mai à décembre 2017. Parallèlement, des groupes de discussion ont été réunis à partir d'août 2017 jusqu'en janvier 2018. Enfin les sondages ont été réalisés de mars à juillet 2018.

La collecte d'information par sondage occupe une place importante dans l'étude. Toutefois une telle approche auprès des travailleurs ou de leurs employeurs conduit à un examen des besoins de formation tels que *ressentis* par ces derniers. Ces besoins ressentis¹ constituent l'écart entre les compétences qu'une personne se reconnaît et celles qu'elle souhaite détenir. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse repose sur le fait que les professionnels ne peuvent généralement pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité.

Il s'agit là d'une limite importante à l'étude des besoins de formation. Une étude plus systématique des besoins institutionnels² et surtout démontrés³ offrirait certainement des éléments d'information supplémentaires. Toutefois, puisqu'un des objectifs de l'étude est d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, l'étude des besoins ressentis permet de bien définir la demande de formation à anticiper.

¹ La définition des besoins ressentis est adaptée des travaux de McCONNELL, John H., *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

² Les besoins institutionnels de formation sont liés à la vocation de l'organisation. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses employés en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

³ Les besoins démontrés émanent de l'écart entre les compétences d'une personne et celles qui sont recommandées pour son développement professionnel par des spécialistes (lecture extérieure).

Tous les sondages, à l'exception d'un seul, adoptent strictement le point de vue des besoins des travailleurs ou de leur employeur, à titre individuel. Celui qui a été réalisé auprès des entreprises membres de l'ADEF adopte le point de vue d'un seul membre de la haute direction chargé de représenter l'organisation. La tangente des besoins institutionnels y est donc plus présente que pour les autres associations et regroupements.

Les résultats présentés ci-après varient selon chacune des organisations concernées par l'étude globale. Ils découlent donc, de manière spécifique, des éléments d'information tirés des entrevues et des groupes de discussions, ainsi que de la compilation des résultats du sondage. Tout au long du document, lorsque requis, nous ferons les mises en garde nécessaires pour que le lecteur puisse interpréter avec justesse l'information communiquée.

Le rapport de cette étude est articulé autour de quatre sections :

- Section 1 : Présentation générale de l'étude ;
- Section 2 : Synthèse des enjeux de ressources humaines et de formation ;
- Section 3 : Résultats du sondage auprès des organisations ;
- Section 4 : Éléments de conclusion mettant en valeur les faits saillants des diverses composantes de l'étude.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

L'Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ) est un syndicat professionnel fondé en 1977. Elle travaille à la promotion et à la diffusion de la littérature québécoise, au Québec, au Canada et à l'étranger, de même qu'à la défense des droits socio-économiques des écrivains. L'UNEQ regroupe plus de 1 600 écrivains : poètes, romanciers, auteurs dramatiques, essayistes, auteurs pour jeunes publics et auteurs d'ouvrages scientifiques et pratiques.

En vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes en arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (L.R.Q., chapitre S-32.01), l'UNEQ dispose depuis 1990 de la reconnaissance pour représenter les artistes du domaine de la littérature.

2.1 PRINCIPAUX CORPS DE MÉTIER CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

Les écrivains et écrivaines qui œuvrent selon les dénominations suivantes :

- Poètes
- Romanciers
- Auteurs dramatiques
- Essayistes
- Auteurs pour jeunes publics
- Auteurs d'ouvrages scientifiques et pratiques

2.2 CORPS DE MÉTIER BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION INITIALE

- Bien que plusieurs programmes en lettres ou littérature sont offerts dans les universités québécoises, il n'existe pas de formation initiale à proprement parler qui prépare au métier d'écrivain en tant que tel.

2.3 ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion qui oblige les écrivaines et écrivains à une implication de plus en plus grande dans la promotion de leur œuvre.
- Le cumul des fonctions (cas de double et même triple vie professionnelle) : conséquence de la faiblesse de la rémunération liée aux métiers d'écriture.
- Multiplication des plateformes d'écriture pour tirer des revenus.
- L'équité homme/femme
- L'essor du numérique qui modifie les pratiques :
 - en création : chez les lecteurs, nouveaux modes de lecture (nouvelles structures des œuvres, présence de contenus enrichis par la technologie, apprentissage de nouveaux outils.) ;
 - en diffusion : découvrabilité, échanges avec de lecteurs via des blogues et autre plateformes ;
 - en autoédition : les outils numériques multiplient les possibilités et l'accessibilité.
- Formation des passeurs de culture.
- Intégration et valorisation des artistes de la diversité.

2.4 ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Enjeux	Compétences à développer
La promotion et la diffusion des œuvres	Participer activement à la commercialisation et à la diffusion de son œuvre. Participer à des présentations publiques. Développer son réseau.
Le contexte légal de l'édition	Interpréter certains principes juridiques. Négocier des contrats. Utiliser les différentes lois qui régissent son statut.
L'essor du numérique	Adapter sa pratique créative aux possibilités du numérique. Connaître les rouages de l'autoédition. Utiliser les nouveaux paramètres de l'édition numérique. Découvrir, explorer et exploiter de nouvelles techniques. Assurer sa présence sur le Web. Créer et entretenir une communauté par les différents outils technologiques.
Financement et fiscalité	Utiliser les différents programmes de bourses et de subventions. Préparer les demandes de subvention. Bien connaître les enjeux du statut fiscal d'un écrivain. Appliquer les règles fiscales qui entourent sa pratique.

2.5 FORMATIONS OFFERTES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Depuis 2016, une grande partie de la formation continue offerte par l'UNEQ passe par la plateforme de formation à distance *L'auteur autonome* qui a été réalisée grâce au soutien financier du ministère de la Culture et des Communications, dans le cadre de la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec. Cette plateforme s'adresse d'abord aux écrivains, mais est aussi accessible à ceux qui auraient besoin d'informations sur le milieu du livre et le métier d'écrivain. Ces formations sont payantes, quoique plusieurs sont accessibles gratuitement par les membres de l'UNEQ.

Les formations et les outils de perfectionnement professionnels qu'on y retrouve sont des documents, des vidéos, des questionnaires qui traitent de divers aspects du métier d'écrivain :

- Chaîne du livre (imprimé et numérique) ;
- Méthodologie de négociation ;
- Contrat d'édition ;
- Paramètres de l'édition numérique ;
- Reddition de comptes ;
- Fiscalité de l'écrivain et de l'artiste ;
- Autoédition et publication à compte d'auteur ;
- Conception d'un document promotionnel ;
- Autopromotion sur le web ;
- Représentations publiques ;
- Diversification des revenus ;

L'UNEQ propose aussi de la formation en salle qui se donne dans divers lieux, notamment à la Maison des écrivains à Montréal et à la Maison de la littérature à Québec. Comme pour la formation à distance, celle-ci traite de divers aspects du métier d'écrivain et s'adresse autant aux écrivains établis qu'à ceux de la relève. Ces ateliers sont parfois offerts conjointement avec d'autres associations — comme le Conseil des métiers d'art du Québec — et sont donc ouverts aux membres et aux non-membres de l'UNEQ :

- Se promouvoir : canaux traditionnels, canaux numériques.
- Fiscalité de l'artisan et de l'écrivain.
- Convaincre un éditeur : de la soumission du manuscrit à la négociation du contrat — essai.
- La lecture publique : un art qui s'apprend
- Etc.

Depuis 1991, l'Union dispose également d'un programme de parrainage qui vise les écrivains de la relève, de 18 ans ou plus, qui n'ont jamais publié ou qui n'ont qu'une seule publication à leur actif. Le programme leur fournit la possibilité de travailler à un projet d'écriture avec un écrivain professionnel. Les catégories suivantes sont admissibles : bande dessinée ou roman graphique, biographie, roman, nouvelle, poésie, théâtre, littérature jeunesse et essai. Le parrainage dure quatre mois et une dizaine de projets est retenue par année.

Enfin, parmi les autres activités de formations offertes on trouve des ateliers sur la fiscalité et l'impôt pour les écrivains et aussi des cliniques d'aide à la rédaction de demandes de bourses et de subventions, spécifiquement pour les écrivains.

2.6 DÉFIS RENCONTRÉS AVEC L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE

- Avoir le temps (pour les formations à date ou heure fixe)
- Être présent physiquement, en raison de l'éloignement.
- Pour les écrivains plus expérimentés, sentiment de gêne dans le cas des formations de type accompagnement.
- Limitations techniques pour certains formats à distance

2.7 AUTRES ASSOCIATIONS DONT LE CHAMP D'ACTION CROISE CELUI DE L'UNEQ

- Centre des auteurs dramatiques (CEAD) : bien qu'il soit associé au secteur du théâtre, les auteurs du CEAD partagent plusieurs des mêmes besoins que ceux de l'UNEQ. Certains écrivains sont membres des deux associations.
- Le Quebec Writer's Federation (QWF) est en quelque sorte le pendant anglophone de l'UNEQ. Il n'est toutefois pas un syndicat au même titre que l'UNEQ.
- Illustration Québec : les illustrateurs comme les écrivains se situent au début de la chaîne et ont en commun, à titre d'artisans individuels, plusieurs enjeux de promotion et de développement de carrière, ainsi que des enjeux liés aux relations avec les éditeurs et avec le droit d'auteur.

RÉSULTATS DU SONDAGE

3.1 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Le questionnaire du sondage a été développé à partir d'un modèle commun et ensuite modifié ou enrichi pour tenir compte des particularités de chaque élément de la chaîne du livre. Essentiellement, ces questionnaires suivent tous la structure suivante :

- mise en contexte ;
- profil et type d'activité ;
- expérience, autoformation et formation ;
- activités de formation suivies ;
- obstacles aux formations suivies ou non ;
- besoins de formation pressentis.

Les entrevues et groupes de discussion ont servi à recueillir de l'information sur ces spécificités sectorielles : métiers, professions, formations offertes, enjeux de ressources humaines et de compétences surtout. L'étape de validation par les représentants de l'organisation concernée — l'UNEQ dans ce cas-ci — visait à s'assurer que notre lecture préliminaire de la situation se trouvait adéquatement reflétée dans la formulation des questions et des choix de réponse.

Le questionnaire a été informatisé sur la plateforme SurveyMonkey et un prétest a permis d'éliminer certains irritants. À la suite de ce prétest, la validation avec la représentante de l'illustration Québec a permis de finaliser le questionnaire. Le sondage final comportait un maximum de 21 questions, un nombre pouvant être moindre selon le parcours de réponses qui pouvaient en mener certains à sauter par-dessus quelques

questions. Le questionnaire en ligne était disponible en français seulement.

Les invitations à remplir le questionnaire ont été acheminées à tous les membres actifs de l'Union, soit un total de 1 620 personnes. L'envoi a été réalisé par un membre du personnel de l'UNEQ à l'aide de l'outil d'infolettre habituel de l'association. Le message d'invitation suggéré, présenté en annexe, contenait un lien vers le sondage dans sa version personnalisée. Des relances après deux, puis trois semaines environ ont stimulé la participation. Avec un total de 275 réponses (17 %) et un taux d'achèvement moyen de 82 %, nous estimons que la participation a été très satisfaisante pour ce type de sondage, administré dans des circonstances similaires.

Le questionnaire ne semble pas avoir posé de problèmes particuliers aux répondants qui y ont consacré en moyenne 10 minutes. Bien qu'il s'agisse d'un sondage non probabiliste, la diversité des profils de répondant, le taux de réponse et la qualité des réponses semblent indiquer que les résultats du sondage tracent un portrait juste des besoins de formation chez les illustrateurs membres de l'UNEQ.

Les résultats ont été regroupés en trois sections :

- profil des répondants ;
- vie professionnelle ;
- perfectionnement et développement.

Les titres des tableaux et des figures correspondent la plupart du temps au libellé des questions du questionnaire. Dans certains cas, les répondants pouvaient ajouter un commentaire ou préciser une réponse, notamment lorsqu'une catégorie « autre » apparaissait parmi les choix de réponse. Là où c'est pertinent, nous présentons une synthèse de ces éléments d'information complémentaires.

Nous rappelons que les données sont arrondies souvent à l'unité ou au pourcentage près⁴. Les totaux peuvent donc dans certains cas ne pas être égaux à la somme des éléments comptabilisés en raison de ces arrondissements. Dans d'autres cas, la possibilité de cocher plusieurs options fait en sorte que les pourcentages ne sont alors utiles qu'à titre comparatif pour pondérer une préférence.

Notons enfin que même si la plus grande partie de ce rapport a été rédigée en employant une nomenclature masculine des métiers ou des fonctions, les sections qui suivent utilisent parfois la forme des « doublets abrégés ». Le sondage ayant adopté cette forme, il nous apparaît cohérent de décrire ses résultats en nous référant directement aux termes employés.

3.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Invités à préciser leur champ disciplinaire principal, la majorité (60 %) des répondants indiquent pratiquer leur métier d'écriture dans le champ des romans, récits et nouvelles. 29 % des participants ont également mentionné agir dans le champ de la poésie, alors que 26 % sont principalement actifs en littérature jeunesse. Une diversité d'autres champs est également nommée par les 15 % de participants ayant choisi la catégorie « autre ». Parmi ceux qui obtiennent le plus de mentions, on retrouve notamment le scénario de cinéma, la biographie/l'autobiographie, ainsi que le conte. On note que le total des réponses dépasse 100 %, certains participants étant actifs dans plus d'un champ.

tab.1 En tant qu'écrivainE, veuillez préciser votre champ disciplinaire principal ou ceux qui sont les plus courants.

Roman, récits, nouvelles	60 %
Poésie	29 %
Littérature jeunesse	26 %
Essais	17 %
Ouvrages scientifiques ou pratiques	7 %
Théâtre	4 %
Bande dessinée ou roman graphique	4 %
Manuels scolaires	3 %
Autre	15 %

⁴ Ainsi, quand il est indiqué 0 %, le résultat est compris entre 0 % et 0,5 %.

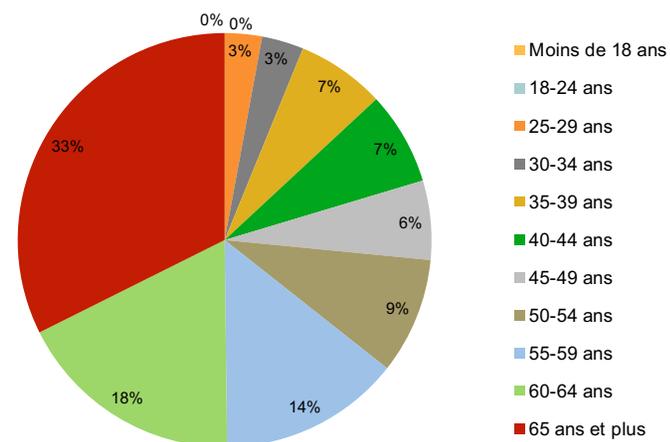
La très grande majorité des écrivainsES sondés pratiquent leur métier d'écriture à titre de travailleurEUSE autonome ou pigiste (84 %). Une faible proportion de répondants affirment pratiquer ce métier en tant que salariée syndiquéE au sein d'un organisme, d'une entreprise ou d'une institution, tandis qu'une proportion encore plus faible exprime faire ce métier en tant salariéE non syndiquéE (3 %) ou associéE, entrepreneurE ou propriétaire d'une entreprise (3 %). Les répondants ayant indiqué un autre statut (13 %) ont surtout mentionné être retraités, ce qui ne les exclut pas d'emblée de la catégorie TravailleurEUSE autonome ou pigiste.

La consultation a suscité une participation majoritaire (51 %) des 60 ans et plus, soit 18 % de participation chez les 60-64 ans et 33 % chez les 65 ans et plus. Les 55-59 ans (14 %) constituent quant à eux le troisième groupe d'âge en importance. Dans l'ensemble, on constate une moins bonne représentation dans le sondage, parmi les catégories d'âge plus jeune. Ainsi les 25-29 ans et les 30-34 ans ne représentent respectivement que 3 % des répondants.

tab.2 De quelle manière pratiquez-vous actuellement votre métier d'écriture ? Est-ce à titre de :

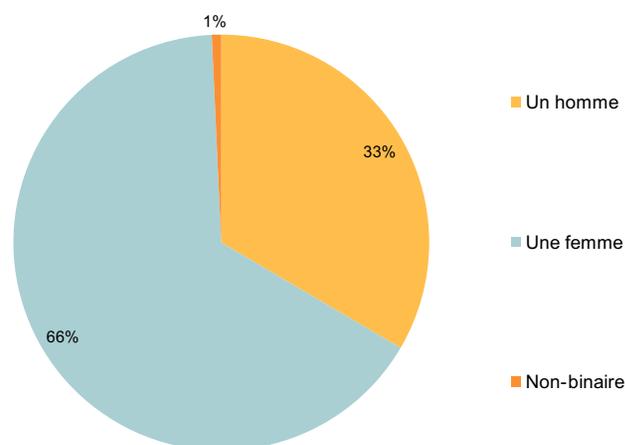
TravailleurEUSE autonome ou pigiste	84 %
Salariée syndiquéE au sein d'un organisme, d'une entreprise, d'une institution	5 %
Salariée non syndiquéE au sein d'un organisme, d'une entreprise, d'une institution	3 %
AssociéE, entrepreneurE ou propriétaire d'une entreprise	3 %
Autre statut	13 %

fig.1 Distribution des répondants selon leur âge



La distribution des répondants selon leur sexe démontre que la consultation a suscité une participation majoritaire (68 %) des femmes. Les hommes comptent pour 33 % des répondants au sondage, tandis que 1 % des répondants se décrivent comme de genre non-binaire.

fig.2 Distribution des répondants selon leur sexe



Deux questions invitaient les répondants à préciser leur lieu de résidence et de travail. On constate qu’une plus grande proportion de répondants habite Montréal (41 %), suivi de la Montérégie (14 %), de la Capitale-Nationale (6 %) et des Laurentides (6 %). Les régions de l’Abitibi-Témiscamingue (1 %), de la Côte-Nord (1 %) ou encore de Gaspésie-Île-de-la-Madeleine (1 %) représentent quelques-unes des régions qui sont peu représentées. Dans l’ensemble, on constate que les participants habitent et travaillent dans la même région. À l’exception de Montréal,

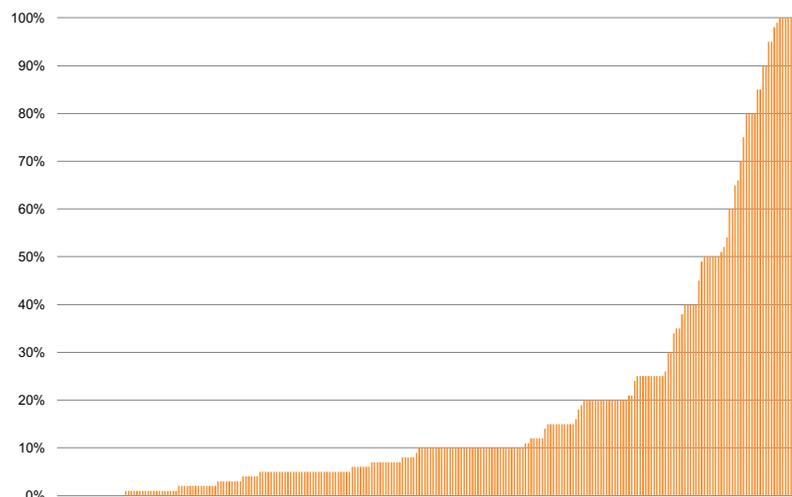
qui attire une partie de ses travailleurs de l’extérieur. Les autres régions affichent une proportion égale ou presque de résidents et de travailleurs.

tab.3 Dans quelle région du Québec résidez-vous et travaillez-vous actuellement ?

	Résidence	Travail
Abitibi-Témiscamingue	1 %	1 %
Bas-Saint-Laurent	4 %	4 %
Capitale-Nationale	6 %	6 %
Centre-du-Québec	4 %	4 %
Chaudière-Appalaches	3 %	3 %
Côte-Nord	1 %	1 %
Estrie	4 %	4 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1 %	1 %
Lanaudière	2 %	2 %
Laurentides	6 %	5 %
Laval	5 %	4 %
Mauricie	4 %	5 %
Montérégie	14 %	12 %
Montréal	41 %	45 %
Nord-du-Québec	0 %	0 %
Outaouais	2 %	2 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1 %	1 %

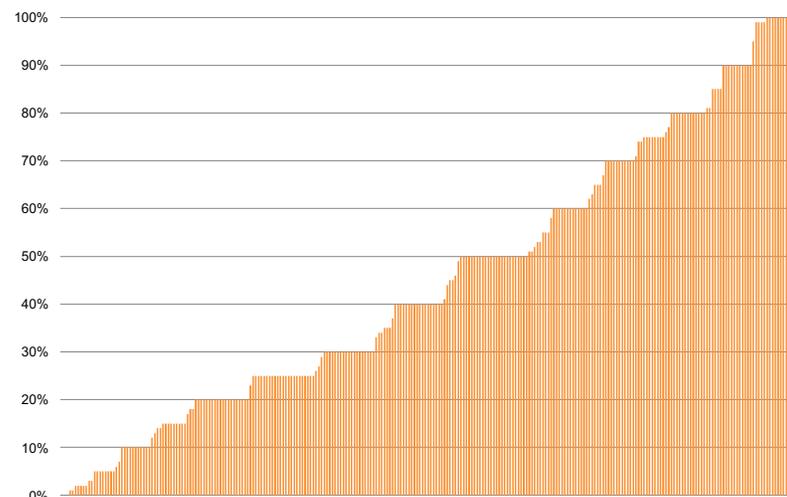
Lorsque vient le temps d'estimer la part des revenus totaux qu'ils ont tirés de leur travail en écriture, les participants indiquent des réponses qui varient entre 0 et 100 % de leurs revenus. En moyenne, les écrivainsES ont tiré 18 % de leurs revenus totaux de leur travail en écriture au cours des 12 derniers mois. La médiane est quant à elle inférieure et se situe à 10 % des revenus totaux. Cela signifie que la moitié des répondants ont des revenus d'écriture qui correspondent à 10 % ou moins de leurs revenus totaux, tandis que l'autre moitié a des revenus d'écritures équivalents à 10 % et plus de tous leurs revenus. Sans connaître le montant total des revenus en valeurs absolues, on ne peut spéculer sur le fait que les écrivainsES vivent ou non de leur métier.

fig.3 En tant qu'écrivainE, estimez au cours des 12 derniers mois quel a été le pourcentage des REVENUS totaux que vous avez tiré de votre travail en écriture?



Quant au temps professionnel consacré à l'écriture, les participants ont aussi indiqué des réponses qui varient entre 0 et 100 % de leur temps. Au cours des 12 derniers mois, les écrivainsES sondés ont toutefois consacré une moyenne de 45 % de leur temps professionnel au travail d'écriture. La médiane est quant à elle inférieure et se situe à 40 % du temps consacré. On note que la proportion de temps consacré à l'écriture ne se traduit pas en proportion équivalente de revenus tirés de l'écriture.

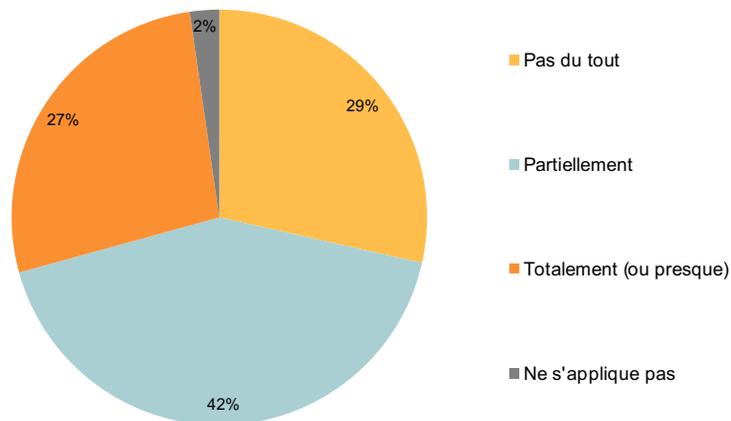
fig.4 En tant qu'écrivainE, estimez au cours des 12 derniers mois, quel a été le pourcentage de votre TEMPS professionnel consacré à votre travail d'écriture ?



3.3 VIE PROFESSIONNELLE

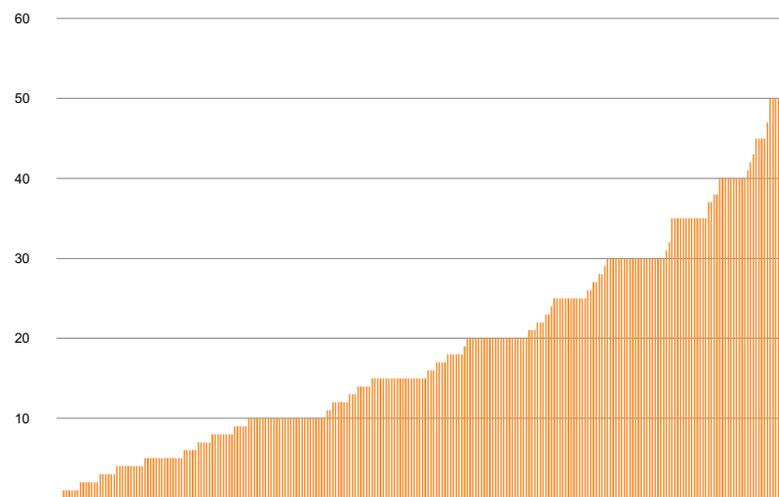
On constate que seuls 27 % des participants affirment détenir une formation totalement en lien ou presque avec leur métier d'écriture actuel. Pour 42 % des répondants, la formation initiale qu'ils détiennent n'est que partiellement liée à leur métier d'écriture actuel. Lorsque l'on y ajoute les 29 % de participants qui déclarent que cette formation n'était pas du tout en lien avec ce dernier, on arrive à une proportion combinée de 71 % de répondants qui n'étaient pas ou peu spécifiquement formés en vue du métier d'écriture.

fig.5 Votre formation initiale est-elle liée à votre métier d'écriture actuel ?



On constate en gros que le nombre d'années d'expérience professionnelle en écriture est assez bien réparti parmi les participants. On retrouve ainsi des réponses qui varient de 0 à 55 années d'expérience cumulées. En moyenne, les écrivainsES ont déclaré avoir cumulé 19 années d'expérience professionnelle en écriture depuis leur formation initiale. La médiane se situe pour sa part à 15 années d'expérience.

fig.6 Depuis votre période de formation initiale (s'il y a lieu), combien d'années d'expérience professionnelle en écriture avez-vous cumulées ?



Puisque tous les répondants ont été contactés à titre de membre de l'UNEQ, c'est sans surprise que plus de 98 % d'entre eux déclarent en être membres. Une proportion de 7 % des répondants affirme aussi être membre d'un Réseau BIBLIO. 44 % de participants ont aussi mentionné être membres d'autres d'associations ou regroupements, dont la nature apparaît très variée. Parmi ceux ayant obtenu le plus de mentions, on retrouve notamment Communication-Jeunesse, l'Association des écrivains québécois pour la jeunesse (AÉQJ) ainsi que le Centre québécois du P.E.N. international. On retrouve également une diversité d'associations d'auteurs du Québec et de la francophonie.

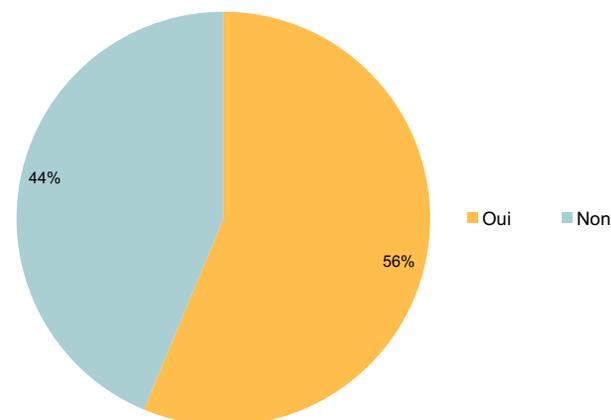
tab.4 Durant la dernière année, de quelle(s) association(s) ou regroupement(s) avez-vous été membre ?

UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	98,6 %
Réseau BIBLIO	7,3 %
COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire	1,8 %
QWF — Quebec Writers' Federation	1,5 %
IQ — Illustration Québec	1,1 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	0,7 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	0,4 %
Autre	44,4 %

3.4 PERFECTIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT

Plus de la moitié des répondants (56 %) déclarent avoir mené au moins une activité d'autoformation en lien avec leur métier d'écriture, dans les trois dernières années. Inversement, 44 % n'ont réalisé aucune activité de ce type durant la période visée.

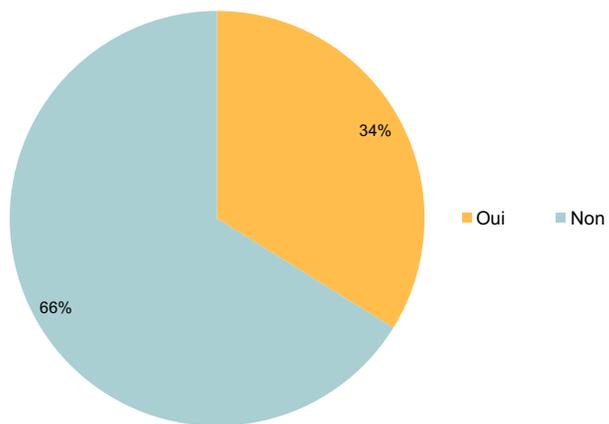
fig.7 Au cours des trois dernières années, avez-vous mené au moins une activité d'autoformation en lien avec votre métier d'écriture, qui ne provenait pas de votre association professionnelle ? ⁵



⁵ Par autoformation, on entend généralement toute activité d'apprentissage amorcée à votre initiative et non encadrée: lectures, visionnement de tutoriels, etc.

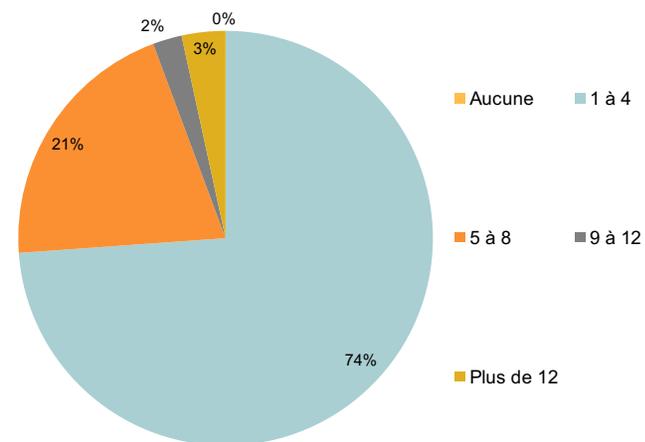
Les deux tiers (66 %) des écrivainsES sondés déclarent n'avoir suivi aucune activité de formation continue au cours des trois dernières années. La proportion qui en a suivi au moins une compte pour 34 %.

fig.8 Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi une activité de formation continue quelconque, en lien avec votre métier d'écriture ?



Parmi ceux ayant indiqué avoir suivi une activité de formation continue dans les trois dernières années, près des trois quarts (74 %) déclarent en avoir suivi un nombre qui se situe entre 1 et 4 activités. Pour 21 % des répondants, ce nombre se situe plutôt entre 5 et 8, tandis que 3 % d'entre eux ont participé à plus de 12 activités de formation dans la période visée.

fig.9 Durant les trois dernières années, à combien de ces activités de perfectionnement professionnel ou de formation continue avez-vous participé ?



Les organisations auprès desquelles les participants ont obtenu des formations apparaissent assez variées. Près de 47 % des répondants indiquent avoir obtenu une activité de perfectionnement de la part de l'UNEQ, tandis que 23 % l'ont obtenu auprès d'unE formateurTRICE privéE ou d'unE mentorE. 21 % indiquent également avoir suivi une formation auprès d'un conseil régional de la culture. La part d'organisations « autres » compte quant à elle pour 43 %. La Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ), la Société des auteurs de radio, de télévision et cinéma (SARTEC) et l'Union des artistes (UDA) sont au nombre des organisations ayant offert des formations aux répondants.

tab.5 Au cours des trois dernières années, de quelles organisations parmi les suivantes avez-vous obtenu une activité de perfectionnement professionnel ou de formation continue ?

UNEQ — Union des écrivaines et des écrivains québécois	46,6 %
FormateurTRICE privéE ou unE mentorE	22,7 %
Conseil régional de la culture (CRC)	20,5 %
Institution scolaire publique	11,4 %
Fournisseur de services ou de produits	9,1 %
Réseau BIBLIO	5,7 %
Communications Jeunesse	4,6 %
Institution scolaire privée	4,6 %
ABPQ — Association des bibliothèques publiques du Québec	2,3 %
Mon employeur	1,1 %
ALQ — Association des libraires du Québec	1,1 %
ANEL — Association nationale des éditeurs de livres	1,1 %
IQ — Illustration Québec	1,1 %
Autre	43,2 %

Invités à identifier quelles formations ils avaient suivies parmi celles offertes par l'UNEQ au cours des trois dernières années, 36 % des répondants ont indiqué n'en avoir suivi aucune. 27 % ont mentionné avoir suivi un des ateliers de formation en salle, tandis que 24 % ont souligné avoir suivi une formation ou utilisé un des outils ou documents de la plateforme en ligne *L'auteur autonome*. 14 % des répondants ont quant à eux suivi la formation sur les impôts pour écrivains. Parmi les 13 % de réponses incluses dans la catégorie « autre », on retrouve notamment la mention d'une formation sur les droits dérivés ou encore sur la promotion du métier d'écrivain.

Concernant la plateforme en ligne *L'auteur autonome* de l'UNEQ, 51 % des répondants déclarent n'avoir utilisé aucune des ressources qui y sont disponibles, au cours des trois dernières années. Parmi les outils consultés par les répondants, le module sur la fiscalité de l'écrivain et de l'artiste est ce qui a été le plus utilisé. Les modules portant sur le contrat d'édition (17 %) et sur l'autopromotion sur le web (17 %) viennent au second rang, tandis que les outils sur la diversification des revenus (5 %) et la reddition de comptes (1 %) ont été moins utilisés. Dans ce cas-ci, la case « autre » a été utilisée pour des commentaires variés plutôt que pour lister d'autres formations, outils ou documents.

tab.6 Au cours de trois dernières années, lesquelles parmi les formations suivantes offertes par l'UNEQ avez-vous suivies ?

Aucune	36 %
Un des ateliers de formation en salle	27 %
Une des formations, un des outils ou des documents de la plateforme en ligne <i>L'auteur autonome</i>	24 %
La formation sur les impôts pour les écrivains	14 %
La clinique d'aide à la rédaction de demandes de bourses et de subventions	8 %
Le programme de parrainage	3 %
Autre (veuillez préciser)	13 %

tab.7 Au cours des trois dernières années, quels sont les formations, outils ou documents que vous avez utilisés sur la plateforme *L'auteur autonome* de l'UNEQ ?

Aucune	51 %
Fiscalité de l'écrivain et de l'artiste	24 %
Contrat d'édition	17 %
Autopromotion sur le web	17 %
Autoédition et publication à compte d'auteur	9 %
Représentations publiques	8 %
Paramètres de l'édition numérique	7 %
Conception d'un document promotionnel	7 %
Méthodologie de négociation	6 %
Chaîne du livre (imprimé et numérique)	5 %
Diversification des revenus	5 %
Reddition de comptes	1 %
Autre	6 %

Les répondants étaient invités à évaluer le degré d'importance des obstacles qui ont pu les empêcher de suivre les formations offertes. Le manque de temps (3,3) ressort au premier rang des facteurs proposés, suivi de l'éloignement (2,7), du manque d'intérêt pour les formations offertes (2,7) et des coûts (2,7). À l'inverse, le manque de soutien de l'employeur ou du milieu de travail (1,5) et les contraintes techniques (1,6) font moins obstacle à la poursuite des formations offertes. Les répondants ayant nommé d'autres contraintes que celles déjà proposées ont notamment indiqué que les sujets des formations ne correspondaient pas à ce dont ils avaient besoin, ou encore que le niveau des formations offertes n'était pas suffisamment élevé. On mentionne aussi le défi de la conciliation travail/études/famille.

Sur une échelle de 1 à 5, les trois compétences jugées les plus utiles par les écrivainsES pour accomplir leur travail sont : la commercialisation et la diffusion de son œuvre (4,0), le développement de son réseau professionnel (3,6) et les différents programmes de bourses et de subventions (3,6). On note que pratiquement toutes les compétences listées obtiennent des notes supérieures à 3, ce que l'on peut interpréter comme la reconnaissance de la diversité des compétences requises pour pratiquer le métier.

Parmi les nombreuses « autres » compétences jugées utiles et nommées par les répondants, plusieurs ont mentionné le développement de la créativité, la maîtrise de certains genres littéraires ainsi que différentes techniques d'écriture. D'autres ont nommé des compétences reliées au développement d'affaires, notamment celles liées aux relations avec les médias dans le cadre de la promotion d'un livre, ou encore avec les programmeurs de salle de spectacles dans l'optique de diffusion de spectacles littéraires. On juge également utile de savoir comment générer des revenus d'écriture à travers les médias sociaux ou grâce à d'éventuels partenariats avec des fournisseurs de produits et services.

tab.8 Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous aux différents obstacles, défis ou facteurs suivants qui ont pu vous empêcher de suivre les formations offertes ?

Manque de temps	3,3
Éloignement	2,7
Manque d'intérêt pour les formations offertes	2,7
Les coûts	2,7
Manque d'information	2,5
Manque de flexibilité du format des formations	2,3
Pas d'attestation de formation	1,7
Contrainte technique (capacité de mon ordinateur, habileté informatique limitée, etc.)	1,6
Manque de soutien de mon employeur ou de mon milieu de travail	1,5

tab.9 Dans votre pratique professionnelle quotidienne, sur une échelle de 1 à 5, quelles compétences jugez-vous les plus utiles pour accomplir votre travail ?

Commercialisation et diffusion de mon œuvre	4,0
Développement de mon réseau professionnel	3,6
Les différents programmes de bourses et de subventions	3,6
Ma présence sur le Web et les outils technologiques qui y sont liés	3,5
Connaissance ou maîtrise des outils linguistiques (correcteurs, traducteurs, etc.)	3,4
Préparer les demandes de subvention	3,4
Maîtrise des logiciels de traitement de texte	3,3
Négociation des contrats	3,3
Participation à des lectures publiques	3,2
L'art de la médiation culturelle (animation, création d'activités, etc.)	3,2
Les nouveaux paramètres de l'édition numérique	3,1
Adaptation de ma pratique créative aux possibilités du numérique	3,1
Les principes juridiques qui m'affectent et les lois qui régissent mon statut	3,1
Découverte des possibilités techniques du monde numérique pour la création	3,1
Les règles fiscales qui entourent ma pratique	3,0
Les rouages de l'autoédition	2,5

Les compétences présentées à la question précédente ont servi de base pour proposer différentes formations aux participants. Ceux-ci étaient invités à s'exprimer sur leur intérêt à suivre les formations listées et devaient également préciser le niveau qu'ils recherchaient pour chacune d'entre elles.

Une formation sur la commercialisation et la diffusion d'une œuvre (72 %) est bien celle qui recueille le plus d'intérêt parmi les répondants. Le niveau de cette formation devrait être intermédiaire pour 41 % des répondants, tandis que 35 % d'entre eux souhaitent un niveau débutant. Une formation sur la présence sur le Web et les outils technologiques qui y sont liés se place au second rang et intéresse 68 % des écrivainsES interrogés. Les niveaux débutant (41 %) et intermédiaire (40 %) intéressent une proportion similaire de répondants. Au troisième rang, on retrouve une formation sur l'adaptation de sa pratique créative aux possibilités du numérique (65 %). Cette activité requiert toutefois un niveau débutant pour la majorité des répondants (58 %).

De manière générale, on remarque que le niveau débutant semble être le plus recherché pour la majorité des formations. C'est particulièrement le cas de deux des formations liées au numérique : la découverte des possibilités techniques du monde numérique pour la création (59 %), dont 62 % des participants requièrent un niveau débutant. C'est également le cas d'une formation sur les nouveaux paramètres de l'édition numérique (58 %), pour laquelle 60 % des répondants recherchent un niveau débutant.

Les participants ont également suggéré de nombreuses autres formations. Des ateliers d'écriture créative ou des formations sur les différents genres littéraires recueillent un intérêt de la part de maints participants. Plusieurs souhaitent également améliorer leur compréhension des rouages du monde de l'édition au Québec et ailleurs dans la francophonie. D'autres encore ont suggéré des séances d'échange entre écrivains débutants et avancés pour améliorer son écriture et échanger des conseils sur le métier, mais aussi pour briser l'isolement.

tab.10 Au cours des trois prochaines années, souhaitez-vous suivre une formation portant sur les sujets suivants ? Si vous répondez OUI à la question, veuillez préciser le niveau approximatif (Débutant, Intermédiaire, Avancé) de la formation recherchée.

	OUI	Débutant	Intermédiaire	Avancé
Commercialisation et diffusion de mon œuvre	72 %	35 %	41 %	24 %
Ma présence sur le Web et les outils technologiques qui y sont liés	68 %	41 %	40 %	19 %
Adaptation de ma pratique créative aux possibilités du numérique	65 %	58 %	31 %	11 %
Développement de mon réseau professionnel	62 %	31 %	41 %	27 %
Préparer les demandes de subvention	61 %	39 %	34 %	27 %
Les différents programmes de bourses et de subventions	60 %	41 %	31 %	28 %
Découverte des possibilités techniques du monde numérique pour la création	59 %	62 %	23 %	15 %
Les nouveaux paramètres de l'édition numérique	58 %	60 %	23 %	17 %
Participation à des lectures publiques	57 %	38 %	31 %	31 %
L'art de la médiation culturelle (animation, création d'activités, etc.)	56 %	42 %	36 %	22 %
Négociation des contrats	55 %	37 %	41 %	22 %
Les règles fiscales qui entourent ma pratique	53 %	49 %	38 %	13 %
Les principes juridiques qui m'affectent et les lois qui régissent mon statut	51 %	52 %	33 %	15 %
Connaissance ou maîtrise des outils linguistiques (correcteurs, traducteurs, etc.)	45 %	35 %	42 %	24 %
Les rouages de l'autoédition	41 %	47 %	30 %	22 %
Maîtrise des logiciels de traitement de texte	39 %	25 %	40 %	35 %

Les types de formation qui suscitent le plus grand intérêt des répondants sont l'atelier pratique ou séminaire participatif (3,1) ainsi que la conférence (3,1), lesquels se partagent le premier rang. L'autoformation sur internet se place au deuxième rang, tandis que le document-guide (2,8), le compagnonnage ou le mentorat (2,8) ainsi que la webdiffusion (2,8) recueillent un intérêt légèrement plus faible, mais similaire auprès des répondants.

Bien que certaines suggestions émises par les participants correspondent à des choix initialement proposés, certains en ont profité pour donner plus de précisions. Ainsi, on mentionne un intérêt pour des conférences sous forme de témoignages d'auteurEs ou encore des séances de lecture de manuscrits et de rétroaction de la part de conseillers littéraires.

tab.11 Quel est votre degré d'intérêt pour ces types de formation, sur une échelle de 1 à 5 ?

Atelier pratique ou séminaire participatif	3,1
Conférence	3,1
Autoformation sur internet (webinaires/tutoriels)	2,9
Document-guide	2,8
Compagnonnage ou mentorat	2,8
Webdiffusion ou téléconférence	2,8
Cours (écoles, institutions)	2,5

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

À l'entrée de la chaîne de valeurs du livre, les auteurs devraient apparaître comme les ressources incontournables et choyées du secteur. Pourtant de par leur statut de travailleurs autonomes dont l'offre créative totale dépasse les capacités de la demande, les écrivains et écrivaines doivent lutter pour trouver leur place et parvenir à subvenir à leurs besoins au moyen de l'écriture seule.

Une des données les plus évocatrices de la situation est que ceux-ci consacrent une moyenne de 45 % de leur temps professionnel au travail d'écriture, alors qu'ils n'en tirent que 18 % de leurs revenus totaux en moyenne. Et pour le plus grand nombre, c'est plutôt autour de 10 %.

Face à un secteur du livre qui intègre plusieurs grands groupes et qui est en réorganisation perpétuelle, on comprend que les écrivains membres de l'UNEQ sentent le besoin paradoxal à la fois de préciser leur identité d'écriture tout en se réinventant pour répondre aux nouveaux impératifs du secteur, notamment sur le plan de l'écosystème numérique.

L'offre de formation actuelle tente de répondre à ce double besoin. D'une part, les ateliers d'écriture permettent de peaufiner et développer leur art, grâce en partie au soutien de pairs. D'autre part, plusieurs modules de formation abordent les questions liées au développement de carrière, sur le plan du réseau professionnel, sur le plan fiscal, sur le plan légal. Les résultats du sondage laissent croire que les participants profitent de cette offre et sont au courant, alors que les rencontres préliminaires avec certains intervenants du secteur pouvaient laisser croire le contraire.

La qualité des réponses obtenues dans la consultation en ligne — incluant des récits parfois très détaillés rédigés dans de simples cases « Autres (veuillez préciser) » — donne à penser qu'écrivains et écrivaines ont une vision claire de leurs besoins et des compétences requises pour s'épanouir professionnellement. En analysant leurs intentions, quant aux formations qu'ils souhaiteraient suivre, on constate toutefois que la plupart préfèrent les formations de niveau débutant. Il s'agit d'apprendre, de se faire une tête, pas de devenir des experts en toutes choses.

La moyenne d'âge des participants étant relativement élevée — les répondants proviennent surtout des catégories d'âge supérieures —, on peut supposer que la maturité joue un rôle dans cette lucidité acquise. En même temps, cette maturité se trouve en porte-à-faux avec le nombre d'années d'expérience professionnelle (moyenne de 19, médiane de 15) que les participants revendiquent. Ce décalage crée un stress et induit de la frustration.

Le besoin d'accompagnement personnalisé par des pairs est un des moyens qui permet de remettre un peu d'ordre dans ses priorités professionnelles. C'est une caractéristique commune à plusieurs corps de métier de pigistes. Les offres qui permettent de combler cet aspect sont toutefois relativement limitées. Le pairage de personnalités est un enjeu et plusieurs écrivains, notamment chez les plus matures, n'ont pas envie non plus que leurs pairs sachent qu'ils ont des besoins ou même qu'ils vivent une forme de détresse professionnelle.

ANNEXE 1 — LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

- Geneviève Lauzon, Agente aux programmes de formation et de diffusion, UNEQ
- Véronique Roy, Avocate spécialisée en droit du divertissement, Formatrice
- Isabelle Gaudet-Labine, Poésie
- Diane Lambin, Roman et livres de croissance personnelle
- Stéphanie Leduc, Bande dessinée
- Diane Régimbald, Poésie
- Hector Ruiz, Poésie
- Claire Varin, Roman

ANNEXE 2 — GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Nous avons été mandatés par Compétence culture pour mener l'**Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre**.

L'étude vise :

- à établir les besoins de formation sur la base des enjeux culturels et de compétences pour chacune des neuf (9) des associations et regroupements qui ont été ciblés ;
- à synthétiser l'ensemble des besoins pour illustrer les interdépendances et les complémentarités ;
- à produire un plan sur trois ans de la formation continue de la chaîne du livre.

Nous souhaitons, à travers ce groupe de discussion, enrichir notre lecture de la situation qui est propre à chaque composante de la chaîne et à chaque organisation.

Le groupe de discussion d'aujourd'hui s'inscrit dans ce cadre et présente un **caractère consultatif**. Merci d'avoir accepté de nous aider dans ces travaux dont vous serez les principaux bénéficiaires.

Tour de table de présentation des participants

CANEVAS GÉNÉRAL DE LA DISCUSSION

Pour atteindre nos objectifs, nous allons cibler pour la grande partie de cette discussion trois grands thèmes :

- les enjeux de ressources humaines qui sont propres à votre place dans la chaîne du livre et qui revêtent une importance au cours des prochaines années ;
- les enjeux de compétences à consolider ou à acquérir pour vous permettre d'aborder l'avenir avec confiance et sérénité ;
- enfin, les besoins de formation continue qui vous permettront de mieux composer avec les enjeux que vous aurez identifiés.

Nous terminerons cette rencontre en abordant la question du sondage qui constituera la prochaine étape de nos travaux. Nous vous consulterons sur la meilleure façon d'atteindre les gens concernés par cette étude et dont nous essayons d'établir les besoins.

LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

Parmi les enjeux les plus courants dans le secteur culturel, on trouve par exemple :

- L'augmentation des charges de travail.
- La préparation des jeunes (candidats) aux écoles professionnelles.
- La succession aux postes de direction/le transfert de propriété.
- Le recrutement de personnel qualifié.
- La rotation de personnel.
- Le cumul des fonctions.
- La faiblesse de la rémunération et des avantages sociaux.
- L'intégration et la valorisation d'artistes (auteurs) provenant de la diversité ethnique.
- L'accueil et la valorisation des artistes (auteurs) autochtones.
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion.
- L'accroissement des rythmes de production.
- L'accréditation des formateurs/entraîneurs.
- La documentation des savoir-faire/la documentation et le transfert des connaissances.
- L'intégration de la relève/l'accueil des nouveaux employés.
- L'équité hommes/femmes.
- La gestion des bénévoles.
- Les pratiques écoresponsables.
- La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles).

QUESTIONS

1. Certains de ces enjeux ne s'appliquent peut-être pas à votre activité, mais parmi ceux qui sont pertinents, lesquels vous apparaissent comme les plus importants ?
2. En quoi ces enjeux sont-ils importants pour vous, votre organisation ou votre entreprise ?
3. Y a-t-il d'autres enjeux de ressources humaines, spécifiques à votre secteur qui ne se trouvent pas dans cette liste ? Quel est leur degré d'importance ?

LES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Les enjeux de compétences, de connaissances et de savoir-faire peuvent différer grandement selon la place occupée dans la chaîne du livre, selon les métiers, les professions, selon que l'on soit propriétaire, dirigeant, salarié ou pigiste. Ils peuvent être liés aux outils de création, de production, de diffusion, de promotion, à de nouvelles réalités institutionnelles, financières, légales, commerciales, technologiques, sociologiques, environnementales, etc.

QUESTIONS

4. Où se situent les défis les plus criants, sur le plan des compétences ? Que ce soit les vôtres, celles de vos employés ou de vos pigistes ?
5. Considérez-vous que votre secteur d'activité se transforme et exige des compétences nouvelles ? Quelles sont-elles ?
6. Y a-t-il des enjeux de compétences qui ne sont pas de votre ressort directement, mais qui vous affectent et concernent les gens avec lesquelles vous interagissez dans votre secteur ? Chez vos clients, vos sous-traitants ou vos pigistes ?

LES BESOINS DE FORMATION CONTINUE

Face aux différents enjeux qui ont été discutés, la formation initiale — lorsqu'elle existe — pourra évoluer de manière à mieux répondre aux différents défis du secteur. Dans le cas de cette étude, nous ciblons particulièrement les besoins sur le plan de la formation continue.

QUESTIONS

7. En matière de formation continue, pour votre secteur d'activité, quels sont les besoins non comblés les plus importants ?
8. Quels sont les types de formation qui sont les mieux adaptés à votre activité ? Si elles ne sont pas actuellement offertes par votre association, se trouvent-elles ailleurs ?
9. Comment pourrait-on combler les besoins des gens avec lesquels vous interagissez, mais qui ne sont pas sous votre responsabilité ou de celle de votre association ?

LE SONDAGE

Un sondage qui nous permettra de cerner avec plus de précisions les types de besoins en formation continue sera préparé et envoyé aux différents acteurs de votre secteur au cours des prochaines semaines.

QUESTION

10. Qui devrait répondre à ce sondage ? Les dirigeants, certains employés, tous les employés, vos pigistes ?

CONCLUSION

Votre participation à cette discussion et la réalisation du sondage qui suivra nous aideront grandement à réaliser le plan de formation continue pour le secteur. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les intervenants clés de votre domaine d'activité.

QUESTION FINALE

11. Nous avons bien sûr abordé beaucoup de sujets. Y a-t-il un aspect important que nous aurions négligé et dont nous devrions tenir compte dans nos travaux ?

Remerciements

ANNEXE 3 — MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE ENVOYÉ PAR L'UNEQ

Bonjour,

Vous recevez le présent sondage parce vous êtes membre de l'Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ). Cette consultation s'inscrit dans le cadre plus large d'un mandat de Compétence Culture* qui consiste à réaliser une Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne du livre.

L'étude vise à :

- établir tour à tour les besoins de formation continue pour neuf (9) associations et regroupements du secteur qui ont été ciblés au sein du secteur du livre et qui représentent différentes composantes de la chaîne ;
- synthétiser l'ensemble des besoins de formation pour identifier les interdépendances et les complémentarités dans le secteur ;
- produire un plan sur trois ans de la formation continue pour la chaîne du livre, en tenant compte des particularités présentes dans cette chaîne.

Merci de nous aider dans ces travaux dont l'UNEQ et ses membres seront les premiers bénéficiaires! Plus vous serez nombreuxSES à répondre à ce sondage, plus il reflètera les exigences de votre métier.

Lien pour le sondage : <https://fr.surveymonkey.com/r/Besoins-Formation-UNEQ>

Confidentialité : les renseignements que vous fournirez seront analysés par regroupement afin d'assurer la confidentialité des répondants. COMPÉTENCE CULTURE s'engage à garantir la confidentialité des informations collectées et traitées dans le cadre de l'étude.

Durée du sondage : une douzaine de minutes environ.

Date limite pour le compléter : vendredi 6 avril 2018

** Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture qui a pour mission de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle.*



ASSOCIATION
DES BIBLIOTHÈQUES
PUBLIQUES DU QUÉBEC



ASSOCIATION
DES DISTRIBUTEURS
EXCLUSIFS DE LIVRES
EN LANGUE FRANÇAISE



ASSOCIATION DES
LIBRAIRES DU QUÉBEC

ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES



QUEBEC
WRITERS'
FEDERATION



FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES
COOPÉRATIVES EN MILIEU SCOLAIRE



UNION DES ÉCRIVAINES
ET DES ÉCRIVAINS QUÉBÉCOIS



COMPÉTENCE
CULTURE

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

1450, City Councillors, bureau 440
Montréal, Québec H3A 2E6

514 499-3456 | 1 877 475-6287
www.competenceculture.ca
info@competenceculture.ca