DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC 2018-2021

Résultat d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux

Juin 2018

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

DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC 2018-2021

Résultat d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux

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

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.
© Compétence Culture
ISBN : 978-2-923021-71-3
Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Avec l'aide financière de :

Commission des partenaires du marché du travail
Québec

Remerciements

Ce premier Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel n'est pas conventionnel : si les données secondaires issues des sources de l'information sur le marché du travail (IMT) sont parcellaires, la concertation qui a généré les connaissances collectives est riche. Le secteur culturel, par sa diversité et sa complexité, représente un défi majeur. Compétence Culture tient à exprimer sa reconnaissance envers tous les intervenants qui ont participé à la réalisation de cette étude.

Compétence Culture tient à remercier la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) pour l'aide financière obtenue pour la réalisation de son premier Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel. Compétence Culture remercie également l'Institut de la statistique du Québec qui a produit quelques traitements de données pour le décompte des emplois culturels à partir de l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM 2011).

Le conseil d'administration de Compétence Culture a fait preuve d'audace en adoptant une démarche engageante et exigeante, celle de la cocréation des connaissances avec les membres. Compétence Culture remercie les associations et regroupements nationaux et les regroupements régionaux qui ont généreusement partagé leur expertise leur connaissance des multiples clientèles. Compétence Culture remercie également tous ses membres pour cette mobilisation sans précédent et leur collaboration généreuse et soutenue qui a permis la réalisation de cette étude. Enfin, les administrateurs en 2017-2018 ont composé le comité de lecture, auquel se sont joints quelques représentants des chaînes non représentées au conseil d'administration.

En terminant, Compétence Culture remercie les consultantes et le chercheur qui ont participé à la conception et à la réalisation de différentes sections de ce Diagnostic ainsi que son équipe dévouée sans laquelle la réalisation de cette étude n'aurait pas été possible.

Crédits

COORDINATION ET SUPERVISION DE L'ÉTUDE

Louise Boucher, directrice générale, Compétence Culture (jusqu'au 31 mars 2018)
Maryse Gervais, agente de développement et directrice générale intérimaire, Compétence Culture

COMITÉ DE SUIVI, COMPÉTENCE CULTURE

Paule Beaudry, présidente du conseil d'administration (2016-2017)
Christine Bouchard, vice-présidente (2016-2017), présidente du conseil d'administration (2017-2018)
Gilles Charland, vice-président (2016-2017)
Carole Soulières, conseillère DDCIS

CHAPITRE 1 :
L'ENVERGURE ET LA STRUCTURATION DU SECTEUR D'EMPLOI

Recherche, conception des représentations graphiques du sondage
Mario Chenart, chercheur

Rédaction
Louise Boucher, directrice générale, Compétence Culture
Pascale Landry, consultante

CHAPITRE 2 :
DIAGNOSTIC DES DÉFIS DE RESSOURCES HUMAINES ET DES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Conception et réalisation du processus de consultation et de la collecte de données
Suzanne Dion, consultante

Analyse et rédaction
Suzanne Dion, consultante
Maryse Gervais, agente de développement, Compétence Culture
Pascale Landry, consultante

Aspects logistiques du processus de consultation
Maryse Gervais, agente de développement, Compétence Culture

CHAPITRE 3 :
L'OFFRE DE FORMATION MENANT À UN DIPLÔME

Supervision et recherche
Nathalie Leduc, coordonnatrice à la formation, Compétence Culture

Recherche
Septembre éditeur

Graphisme
Contraste Conception Graphique
Infinimage (figures 1 et 2)

Révision linguistique
Kathleen Goggin, adjointe administrative, Compétence Culture

Comité de lecture et membres consultés

Administrateurs de Compétence Culture 2017-2018
Pierre Blanchet
Christine Bouchard
Stéphane Chagnon
Louise Chapados
Bernard Guérin
Jean-François Ouellet
Julie-Anne Richard
Dominic Trudel

Membres consultés pour compléter la représentativité des chaînes :
Fabienne Cabado
Antoine Gauthier
Karine Martin
Sylvie Meste
Nicolas Rochette

Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS)
Carole Soulières
Michel Belleau
Marie-Lou Ouellet

Dans le présent document, la forme masculine utilisée englobe le féminin.

Les membres du conseil d'administration

Conseil d'administration 2017-2018

Arts de la scène
Christine Bouchard
Jean-François Ouellet
Julie-Anne Richard
Dominic Trudel

Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques
Louise Chapados
Bernard Guérin

Audiovisuel et Enregistrement sonore
Pierre Blanchet
Gilles Charland

Littérature, Muséologie et Patrimoine
Stéphane Chagnon
Geneviève Lauzon (jusqu'en janvier 2018)

Territoires
Julie Martineau
Pierre Mino

Conseil d'administration 2016-2017

Arts de la scène
Paule Beaudry
Christine Bouchard
Monique Corbeil
Marie-Pier Pilote
Dominic Trudel

Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques
Louise Chapados
Bernard Guérin

Audiovisuel et Enregistrement sonore
Pierre Blanchet
Sébastien Charest
Caroline Ouimet

Littérature, Muséologie et Patrimoine
Antoine Gauthier
Geneviève Lauzon

Territoires
Julie Martineau
Pierre Mino

Liste des organismes de regroupement et des personnes ayant collaboré aux collectes d'information

Associations et regroupements nationaux

Association des galeries d'art contemporain
Colin Gilbert-Lapointe

Association des professionnels des arts de la scène du Québec
Éric-Abel Baland
Viviane Morin

Association des producteurs de théâtre privé
Alain Monast

Association des professionnels de l'édition musicale
Yzabel Beaubien

Association des professionnels de l'industrie de l'humour
Joanne Pouliot

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation
Maya Lepage

Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo
Lyette Bouchard
Stéphanie Hénault
Anne-Marie Lanthier

Association québécoise des auteurs dramatiques
Marie-Eve Gagnon

Association québécoise des marionnettistes
Stéphane Heine
Brigitte Vincent

Centre des auteurs dramatiques
Elizabeth Bourget
Gabrielle Dumont Dufresne

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

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

Conseil québécois de la musique
Danielle Beauchemin
Dominic Trudel

Conseil québécois des arts médiatiques
Isabelle L'Italien

Conseil québécois du patrimoine vivant
Antoine Gauthier

Conseil québécois du théâtre
Élise Ménard
Sylvie Meste

Danse traditionnelle Québec
Pierre Chartrand

En Piste, Regroupement national des arts du cirque
Christine Bouchard
Françoise Boudreault

Guilde des musiciens et musiciennes du Québec
Nicolas Cousineau
Mylène Cyr

Illustration Québec
Danielle Bergevin
Maude Robitaille

La danse sur les routes du Québec
Paule Beaudry
Anne-Sophie Gagnon

Playwrights' Workshop Montréal/Atelier de dramaturgie de Montréal
Emma Tibaldo

Quebec Drama Federation
Deborah Forde

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec
Nathalie Dussault
Bernard Guérin

Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec
Sophie Carpentier
Sonia Pelletier

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

Regroupement du conte au Québec
Mo Carpels
Nicolas Rochette

Regroupement québécois de la danse
Daniel Bastien
Fabienne Cabado
Gabrielle Larocque
Dominic Simoneau

Réseau d'enseignement de la danse
Véronique Clément
Catherine Hamelin

Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis
Marie-Pier Pilote

Société des musées du Québec
Stéphane Chagnon
Katia Macias-Valadez
Françoise Simard

Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec
Sébastien Charest
Jean-Richard Lefebvre

Théâtres Unis Enfance Jeunesse
Pierre Tremblay

Union des artistes
Pierre Blanchet
Geneviève Morin

Pour la chaîne Audiovisuel, selon la démarche concomitante de l'étude de besoins de formation de la mutuelle de formation en audiovisuel L'inis :

L'inis
Karine Martin

Associations membres de L'inis :

Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada, section locale 514

Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada, section locale 667

Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists

Alliance Québec Animation

Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son

Association des agences de communication créative

Association des professionnels de l'édition musicale

Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec

Association nationale des doubleurs professionnels

Association québécoise de la production médiatique

Association québécoise des producteurs de films publicitaires

Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs

Illustration Québec

Regroupement des producteurs multimédias

Société des auteurs de radio, télévision et cinéma

Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec

Union des artistes

Pour la chaîne Livre, selon la démarche concomitante de l'étude de besoins de formation continue (en cours) :

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

Communication-Jeunesse

Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire – Réseau COOPSCO

Illustration Québec

Quebec Writers Federation

Réseau Biblio du Québec

Union des écrivaines et des écrivains québécois

Regroupements régionaux

Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
Carole Painchaud

Culture Bas-Saint-Laurent
Dominique Lapointe

Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord
Lyse Rioux

Culture Gaspésie
Sylvie Desrochers

Culture Centre-du-Québec
Irina Gato

Culture Lanaudière
Catherine Gaudet

Conseil de la culture des Laurentides
Manon Mercier

Conseil régional de la culture de Laval
Éric Dufresne-Arbique

Culture Mauricie
Stéphanie Collins

Culture Montérégie
Franck Michel

Culture Outaouais
Catherine Paquet

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

Culture Montréal
Valérie Beaulieu

TABLE DES MATIÈRES **15**
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES **21**
ACRONYMES ET SIGLES DES PRINCIPAUX PARTENAIRES **23**
GLOSSAIRE **24**
SOMMAIRE **26**

INTRODUCTION **33**

CHAPITRE 1 :
L'ENVERGURE ET LA STRUCTURATION DU SECTEUR D'EMPLOI **35**

1.1 L'économie culturelle et la définition de la chaîne de création de la valeur 35
1.1.1 Une définition de la culture 36
1.1.2 La chaîne : la création au centre de l'offre des biens et services culturels 38
1.1.3 Les modes d'accès au marché du travail : une manière de comprendre les différentes visées de la formation continue 41
1.1.3.1 Le maintien en emploi 41
1.1.3.2 Le maintien en activité, incluant l'entrepreneuriat 42
1.1.3.3 Les différentes visées de la formation continue dans le contexte d'un maintien en activité 43

1.2 Les différentes sources et méthodes statistiques permettant de documenter l'emploi dans le secteur culturel 46
1.2.1 Les méthodes de dénombrement des emplois s'appuyant sur l'Enquête nationale auprès des ménages 46
1.2.1.1 Le dénombrement selon les travailleurs au sein des établissements associés à la délimitation du CSMO en culture, classés selon le Système de classification des industries en Amérique du Nord (SCIAN) 47
1.2.1.2 Le dénombrement des personnes actives selon la Classification nationale des professions (CNP), en lien avec la délimitation du CSMO en culture 49
1.2.1.3 L'estimation du nombre d'emplois culturels captant la nature « synthétique » du secteur culturel, selon le Compte satellite de la culture (CSC) 53
1.2.1.4 Les principales lacunes des méthodes de dénombrement des emplois s'appuyant sur l'*Enquête nationale auprès des ménages* 55
1.2.2 Autres construits statistiques sur la main-d'œuvre en culture : les limites de leur utilisation 58
1.2.2.1 L'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) 58
1.2.2.2 Les enquêtes *Relance* sur la situation d'emploi de personnes diplômées 59
1.2.2.3 Les enquêtes sur les professions artistiques 60
1.2.2.4 Les principales lacunes des autres construits statistiques sur la main-d'œuvre en culture : l'impossibilité de rendre compte du travail atypique ou de couvrir l'ensemble du secteur 60

1.3 La structuration du secteur culturel en associations et regroupements impliqués dans le développement professionnel 61
1.3.1 La présentation des principaux acteurs 61
1.3.1.1 Description sommaire du CSMO en culture, Compétence Culture 61
1.3.1.2 Description sommaire des associations et regroupements régionaux et nationaux impliqués dans le développement professionnel 63
1.3.2 Les associations et regroupements engagés dans l'essor de l'activité professionnelle 64

1.3.2.1 L'ensemble des associations et regroupements culturels du Québec et leur engagement dans la formation continue 64
1.3.2.2 Compétence Culture et la capacité de fédérer les associations et regroupements engagés dans la formation continue 68
1.3.2.3 Les assises institutionnelles et l'engagement des membres actifs de Compétence Culture dans la formation continue 69
1.3.3 L'accès variable aux sources de financement de la formation continue 72
1.3.3.1 Les sources et modalités de financement de la formation continue des associations et regroupements nationaux et régionaux 72
1.3.3.2 Les sources et modalités de financement de la formation continue, selon les chaînes 75

CHAPITRE 2 :
DIAGNOSTIC DES DÉFIS DE RESSOURCES HUMAINES ET DES ENJEUX DE COMPÉTENCES 79

2.1. Présentation du mandat et de la méthode 79
2.1.1 Le mandat et les objectifs du Diagnostic 79
2.1.2 La méthode : consultation et analyse documentaire 80
2.1.2.1 Les sources d'information et la collecte de données 81
2.1.2.2 L'analyse des données 82
2.1.2.3 La validation des données 83

2.2 Une mise en contexte du caractère stratégique de l'accès à la formation continue 84
2.2.1 Quelques transformations du contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue 84
2.2.2 Les apports attendus de la formation continue 86
2.2.2.1 La formation initiale et la complémentarité de la formation continue 86
2.2.2.2 La formation continue comme moyen d'atténuer certains impacts des défis RH 88
2.2.2.3 La formation continue comme solution partielle pour les personnes en situation de cumul de fonctions 88
2.2.2.4 La formation continue et le retour en formation pour outiller les personnes en situation de transition 88

2.3 Les principaux concepts et quelques commentaires afin de faciliter la présentation des chaînes 89
2.3.1 Les chaînes de création de valeur 89
2.3.2 Les défis RH 90
2.3.3 Les enjeux de développement des compétences 90
2.3.4 Les formations transversales 101

2.4 La présentation de chaque chaîne 102

2.4.1 Chaîne Arts du cirque 103
2.4.1.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 103
2.4.1.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts du cirque 103
2.4.1.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 104
2.4.1.4 Les fonctions de travail de la chaîne 106

2.4.1.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 106
2.4.1.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 106
2.4.1.7 Les efforts de documentation à poursuivre 110
2.4.1.8 Les formations de base à instaurer 110
2.4.1.9 Notes sur les microprogrammes existants 110

2.4.2 Chaîne Arts interdisciplinaires 111
2.4.2.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 111
2.4.2.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts interdisciplinaires 111
2.4.2.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne 112
2.4.2.4 Les fonctions de travail de la chaîne 114
2.4.2.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 114
2.4.2.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 115
2.4.2.7 Les efforts de documentation à poursuivre 117
2.4.2.8 Les formations de base à instaurer 117

2.4.3 Chaîne Arts médiatiques 118
2.4.3.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 118
2.4.3.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts médiatiques 118
2.4.3.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne 119
2.4.3.4 Les fonctions de travail de la chaîne 120
2.4.3.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 121
2.4.3.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 121
2.4.3.7 Les efforts de documentation à poursuivre 124
2.4.3.8 Les formations de base à instaurer 124

2.4.4 Chaîne Arts visuels 125
2.4.4.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 125
2.4.4.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts visuels 125
2.4.4.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne 126
2.4.4.4 Les fonctions de travail de la chaîne 128
2.4.4.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 128
2.4.4.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 128
2.4.4.7 Les efforts de documentation à poursuivre 132
2.4.4.8 Les formations de base à instaurer 132

2.4.5 Chaîne Audiovisuel 133
2.4.5.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 133
2.4.5.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Audiovisuel 133
2.4.5.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne 135
2.4.5.4 Les fonctions de travail de la chaîne 137
2.4.5.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 137
2.4.5.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 138
2.4.5.7 Les efforts de documentation à poursuivre 141
2.4.5.8 Les formations de base à instaurer 141

2.4.6 Chaîne Conte 142
2.4.6.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 142
2.4.6.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Conte 142
2.4.6.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne 143
2.4.6.4 Les fonctions de travail de la chaîne 144
2.4.6.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 144

2.4.6.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 145
2.4.6.7 Les efforts de documentation à poursuivre 147
2.4.6.8 Les formations de base à instaurer 147
2.4.6.9 Notes sur les microprogrammes existants 147

2.4.7 Chaîne Danse 148
2.4.7.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 148
2.4.7.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Danse 148
2.4.7.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 149
2.4.7.4 Les fonctions de travail de la chaîne 152
2.4.7.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 152
2.4.7.6 Les enjeux développement des compétences jugés prioritaires 153
2.4.7.7 Les efforts de documentation à poursuivre 158
2.4.7.8 Les formations de base à instaurer 159
2.4.7.9 Notes sur les microprogrammes existants 159

2.4.8 Chaîne Humour 160
2.4.8.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 160
2.4.8.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Humour 160
2.4.8.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 161
2.4.8.4 Les fonctions de travail de la chaîne 163
2.4.8.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 163
2.4.8.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 163
2.4.8.7 Les efforts de documentation à poursuivre 165
2.4.8.8 Les formations de base à instaurer 165
2.4.8.9 Notes sur les microprogrammes existants 166

2.4.9 Chaîne Livre 167
2.4.9.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 167
2.4.9.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Livre 167
2.4.9.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 168
2.4.9.4 Les fonctions de travail de la chaîne 170
2.4.9.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 170
2.4.9.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 171
2.4.9.7 Les efforts de documentation à poursuivre 175
2.4.9.8 Les formations de base à instaurer 175
2.4.9.9 Notes sur les formations existantes 175

2.4.10 Chaîne Métiers d'art 176
2.4.10.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 176
2.4.10.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Métiers d'art 176
2.4.10.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 176
2.4.10.4 Les fonctions de travail de la chaîne 178
2.4.10.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 179
2.4.10.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 179
2.4.10.7 Les efforts de documentation à poursuivre 183
2.4.10.8 Les formations de base à instaurer 183
2.4.10.9 Notes sur certaines formations existantes 183

2.4.11 Chaîne Muséologie 184
2.4.11.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 184
2.4.11.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Muséologie 184

2.4.11.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 184
2.4.11.4 Les fonctions de travail de la chaîne 186
2.4.11.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 186
2.4.11.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 186
2.4.11.7 Les efforts de documentation à poursuivre 189
2.4.11.8 Les formations de base à instaurer 189
2.4.11.9 Notes sur certaines formations existantes 189

2.4.12 Chaîne Musique 190
2.4.12.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 190
2.4.12.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Musique 190
2.4.12.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 191
2.4.12.4 Les fonctions de travail de la chaîne 194
2.4.12.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 194
2.4.12.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 195
2.4.12.7 Les efforts de documentation à poursuivre 200
2.4.12.8 Les formations de base à instaurer 200
2.4.12.9 Notes sur les microprogrammes existants 200

2.4.13 Chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels 201
2.4.13.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 201
2.4.13.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels 201
2.4.13.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 202
2.4.13.4 Les fonctions de travail de la chaîne 203
2.4.13.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 204
2.4.13.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 204
2.4.13.7 Les efforts de documentation à poursuivre 206
2.4.13.8 Les formations de base à instaurer 206

2.4.14 Chaîne Théâtre 207
2.4.14.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés 207
2.4.14.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Théâtre 207
2.4.14.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne .. 208
2.4.14.4 Les fonctions de travail de la chaîne 211
2.4.14.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne 211
2.4.14.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires 212
2.4.14.7 Les efforts de documentation à poursuivre 216
2.4.14.8 Les formations de base à instaurer 216

2.5 La synthèse de l'ensemble des chaînes 217
2.5.1 La synthèse des défis de ressources humaines 217
2.5.1.1 L'ensemble des défis RH du secteur culturel ayant été identifiés 217
2.5.1.2 Réflexions sur les défis RH du secteur culturel considérés comme étant les plus importants 220
2.5.1.3 Réflexions sur l'ensemble des défis RH 221
2.5.2 La synthèse des enjeux de développement des compétences 225
2.5.2.1 Les enjeux de développement des compétences les plus mentionnés 225
2.5.2.2 Quelques réflexions sur les enjeux partagés par plusieurs chaînes 230
2.5.3 La synthèse des formations jugées manquantes 231
2.5.4 La synthèse des efforts de documentation à poursuivre 234

2.6 Des possibilités d'offre de formation continue transversale 236
2.6.1 Présentation de possibilités de développement de formations transversales 237
2.6.1.1 Une offre de formation continue en gestion d'organisations culturelles 237
2.6.1.2 Une offre de formation continue portant sur divers aspects de la diffusion/distribution 239
2.6.1.3 Une offre de formation continue pour les fonctions d'agent d'artistes, d'agent de diffusion et de gérant d'artistes 240
2.6.1.4 Une offre de formation continue en médiation culturelle 241
2.6.1.5 Une offre de formation en gestion des archives et transmission du patrimoine 242
2.6.1.6 Une offre de formation en gestion de carrière et entrepreneuriat 243
2.6.2 Quelques réflexions sur le développement d'une offre structurée de formation transversale 244
2.6.2.1 Les valeurs sous-jacentes à l'offre de formation transversale 245
2.6.2.2 Les caractéristiques d'une offre de formation transversale 245
2.6.2.3 Quelques conditions nécessaires au développement d'une offre de formation transversale 245

2.7 Les limites des défis et des enjeux présentés dans le rapport 246

CHAPITRE 3 : L'OFFRE DE FORMATION MENANT À UN DIPLÔME 249

3.1 La mise en contexte de la constitution d'un inventaire et le rôle d'un comité sectoriel de main-d'œuvre 250
3.1.1 L'importance de la création d'un inventaire 250
3.1.2 Les responsabilités des comités sectoriels de main-d'œuvre dans l'élaboration ou la révision des programmes 251

3.2 Le mandat et la méthode de constitution d'un inventaire des formations 252

3.3 La configuration de l'inventaire des formations menant à un diplôme 253

3.4 Les apports et les limites de l'inventaire 255

LES CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC 257

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS 267

LISTE DES ANNEXES 272

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 Cinq caractéristiques de l'économie des industries culturelles 37
Tableau 2 Le rapport à la formation dans une perspective de gestion des risques, en situation de maintien en activité 44
Tableau 3 Dénombrement d'établissements et d'employés, selon la délimitation du CSMO en culture 48
Tableau 4 Effectif des professions culturelles, personnes occupées, Québec 50
Tableau 5 Répartition des professions culturelles, selon la catégorie de travailleurs (salariés ou travailleurs indépendants), personnes occupées, Québec 51
Tableau 6 Effectifs des groupes de professions culturelles, selon le type d'industries (culturelles ou non culturelles), personnes occupées, Québec ... 52
Tableau 7 Emplois liés à la culture par domaine, au Québec, selon la perspective du produit 54
Tableau 8 Emplois dans les établissements de la culture, selon la perspective de l'industrie (2011) 55
Tableau 9 Synthèse des différentes méthodes de dénombrement des effectifs du secteur culturel 57
Tableau 10 Associations et regroupements connus du secteur culturel, selon leur source de financement 65
Tableau 11 Représentativité du membership de Compétence Culture, selon la source de financement de ses membres actifs 69
Tableau 12 Assises institutionnelles des associations et regroupements impliqués dans le développement des compétences, membres actifs de Compétence Culture 70
Tableau 13 Assises du rôle en formation continue des associations et regroupements du secteur culturel, membres actifs de Compétence Culture 71
Tableau 14 Variation des sources et modalités de financement 73
Tableau 15 Transformation du contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue 84
Tableau 16 Filières de formation 87
Tableau 17 Liste initiale des défis RH soumise à l'exercice de pondération, par ordre alphabétique 90
Tableau 18 Répertoire des 37 enjeux de développement des compétences (par maillon) 91
Tableau 19 Description des 37 enjeux de développement des compétences 93
Tableau 20 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts du cirque 105
Tableau 21 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts interdisciplinaires 113
Tableau 22 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts médiatiques 120
Tableau 23 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts visuels 127
Tableau 24 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Audiovisuel 136
Tableau 25 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Conte 144

Tableau 26 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Danse 150
Tableau 27 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Humour 162
Tableau 28 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Livre 169
Tableau 29 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Métiers d'art 178
Tableau 30 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Muséologie 185
Tableau 31 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Musique 192
Tableau 32 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Savoir-faire artisanaux traditionnels 203
Tableau 33 Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Théâtre 210
Tableau 34 Défis considérés comme étant les plus importants et nouveaux défis 218
Tableau 35 Classement des défis RH, selon la thématique centrale 223
Tableau 36 Synthèse des enjeux de développement des compétences, par chaîne 226
Tableau 37 Microprogrammes existants 232
Tableau 38 Formations jugées manquantes par les associations et regroupements consultés 233
Tableau 39 Efforts de documentation à poursuivre identifiés par les associations et les regroupements nationaux 235
Tableau 40 Structure de l'inventaire des formation initiale menant à un diplôme 254

Figure 1 La chaîne de création de la valeur économique 39
Figure 2 Le financement des associations et regroupements nationaux, par chaîne ... 76
Figure 3 Les défis RH liés au financement 220

ACRONYMES ET SIGLES DES PRINCIPAUX PARTENAIRES

CAC	Conseil des arts du Canada
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CFC	Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CSMO	Comité sectoriel de la main-d'œuvre
DDCIS	Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle
DRÎM	Direction régionale de l'Île-de-Montréal (Emploi-Québec)
ISQ	Institut de la statistique du Québec
EQ	Emploi-Québec
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
MCC	Ministère de la Culture et des Communications du Québec
MÉES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MFOR-entreprises	Mesure de formation pour les entreprises
OCCQ	Observatoire de la culture et de communications du Québec
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles du Québec

Artiste

D'une manière générale dans la présente étude le terme « artiste » désigne les personnes créant des œuvres. Le terme artiste inclut également les écrivains, les conteurs, les artisans et les passeurs de tradition.

La définition donnée au terme artiste s'inspire de la définition des artistes professionnels du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et correspond au terme « créateur » utilisé dans le Cadre canadien pour les statistiques de la culture[1].

Le terme « artiste » correspond aux deux premiers demi-cercles de la Chaîne de création de la valeur économique, soit la création (recherche, développement et réalisation) et l'interprétation (voir figure 1).

L'utilisation des termes liés aux métiers et fonctions de travail peut varier dans les différentes chaînes (chapitre 2) de manière à mieux répondre aux particularités des chaînes.

Modèle de coordination de la formation continue en culture (le Modèle)

D'abord connu sous le nom de Projet pilote de formation continue en culture (2001-2007), le Modèle est une approche collective favorisant le développement des compétences par l'accès à la formation continue des artistes et des travailleurs et travailleuses du secteur culturel. Le Modèle repose sur une relation partenariale entre Compétence Culture et les associations et les regroupements nationaux et les regroupements régionaux du secteur culturel. Il implique notamment le soutien d'un réseau de responsables de la coordination à la formation continue œuvrant au sein des organismes de regroupement.

Organisme de regroupement

L'expression « organisme de regroupement » intègre les instances de représentation référant aux lois S-32.1 et S-32.01 (associations d'artistes et associations de producteurs ou de diffuseurs ainsi que tout autre organisme dont la mission est de fédérer et de promouvoir les intérêts d'un segment de clientèle du secteur culturel, sur la base de leur activité professionnelle ou de leur situation territoriale.

Un organisme de regroupement peut être un organisme à but non lucratif (OBNL) ou un syndicat. L'inis, constitué en OBNL, est toutefois un cas de figure puisqu'il s'agit d'une mutuelle de formation créée selon le Règlement sur les mutuelles de formation[2]. Annuellement, comme tout autre organisme de regroupement, L'inis doit obtenir le renouvellement d'adhésion des associations et regroupements pour démontrer que la mutuelle est représentative de la chaîne Audiovisuel.

Les organismes de regroupement peuvent être scindés en deux catégories : les associations et regroupements nationaux et les regroupements régionaux.

- **Associations et regroupement nationaux** : cette catégorie inclut les associations et regroupements constitués sur la base de l'activité professionnelle de leurs adhérents. Elle inclut les associations reconnues en vertu d'une loi sur le statut de l'artiste ou tout regroupement qui fédère des adhérents partageant une même mission (ex. : la diffusion), actifs dans un même sous-secteur de la culture (ex. : les arts du cirque, les métiers d'art, etc.), ayant la même fonction (ex. : les concepteurs en arts de la scène) ou selon la langue (regroupement d'auteurs francophones et regroupement d'auteurs anglophones).

1. Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada, 2011a).
2. http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/D-8.3,%20r.%207

- **Regroupements régionaux** : cette catégorie désigne un regroupement constitué sur la base territoriale de ses adhérents. Elle inclut les conseils régionaux de la culture (CRC) et les regroupements établis sur une base territoriale (ex. : Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine).

Secteur culturel

Le terme « secteur culturel » utilisé dans cette étude recoupe la définition de la culture utilisée par le Cadre canadien pour les statistiques de la culture. Il correspond à la définition de la culture comme étant une « Activité artistique créative et les biens et services produits par cette activité, et la préservation du patrimoine. »[3]. Par conséquent l'expression « secteur culturel » intègre aussi bien la culture, les arts que les industries culturelles.

Travail atypique

Le terme « travail atypique » désigne des emplois salariés à temps partiel, emplois salariés temporaires, emplois salariés sur appel, travail à commission, travail indépendant, etc.

Travail invisible

L'expression « travail invisible » est utilisée pour désigner le travail non rémunéré entourant la création d'un produit ou d'un service artistique : travail de préparation (entrainement ou répétition) et de perfectionnement, activités de recherche et de développement artistique, d'idéation et de conception de nouveaux projets; création et entretien de réseaux, temps consacré à la diffusion et à la recherche de nouveaux engagements.

3. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/87-542-x/2011001/section/s3-fra.htm

Au Québec, le secteur culturel représente environ 3 % des personnes en emploi (Rheault et Allaire, 2016). Ce secteur est vaste et comporte une grande diversité de pratiques ainsi que de multiples professions. Réaliser un Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec constitue un défi que Compétence Culture, le Comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) en culture et ses partenaires ont décidé de relever. Ce Diagnostic est le fruit d'un travail collectif. Il s'inscrit dans une démarche de cocréation et est rendu possible grâce au partage des connaissances entre Compétence Culture et 50 associations et regroupements nationaux actifs dans le développement professionnel. Treize regroupements régionaux ont également participé à l'une ou l'autre des étapes du Diagnostic.

L'offre de formation continue dans le secteur culturel repose sur une approche collective innovante appelée le Modèle de coordination de la formation continue en culture[4]. Dans ce Modèle, Compétence Culture, les associations et regroupements nationaux et les regroupements régionaux assument des rôles complémentaires. Ensemble, ils s'assurent que les différentes clientèles puissent avoir accès à une offre de formation de qualité dans toutes les régions du Québec. Les pistes de travail émises dans le cadre du Diagnostic ainsi que l'ensemble des connaissances accumulées posent les assises d'une bonification de la gestion de l'offre de formation continue, sur tout le territoire. Le Diagnostic permettra dans les prochaines années d'alimenter et d'orienter le travail de Compétence Culture et des associations et regroupements impliqués dans le développement professionnel de la main-d'œuvre en culture.

Nous vous présentons ici les faits saillants du Diagnostic. Ceux-ci sont présentés en reprenant la structure en trois sections du rapport.

Une meilleure compréhension de l'envergure et de la structuration du secteur culturel

Définitions et concepts permettant d'appréhender le secteur culturel dans sa globalité et sa diversité

La culture peut être comprise comme une « [a] ctivité artistique créative et les biens et services produits par cette activité, et la préservation du patrimoine. »[5]. Pour saisir la multiplicité des métiers et professions et la diversité des statuts d'emploi, le concept de la chaîne de création de la valeur économique a été retenu. Il permet de placer la création au centre de la chaîne, tout en reconnaissant l'ensemble des maillons qui participent à la création. Ainsi, pour atteindre le public, la création implique des activités de production, de diffusion/distribution et de gestion. Les maillons de la chaîne reposent sur le socle des lois et règlementations qui conditionnent une partie importante de la rémunération de l'activité professionnelle. Aux fins du Diagnostic, les associations et regroupements nationaux du secteur culturel ont reconnu leur appartenance à une ou plusieurs de ces quatorze chaînes de création de valeur :

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

La taille des chaînes est extrêmement variable. Selon les associations et regroupements nationaux actuellement connus, les chaînes peuvent compter un seul regroupement (ex. : chaîne Muséologie) ou plusieurs (ex. : chaîne Théâtre qui compte jusqu'à 13 associations ou regroupements nationaux).

4. Compétence Culture est l'instigateur de la *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* (2000). Grâce à la mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprises (MFOR-entreprises) d'Emploi-Québec, l'Axe 2 : Accès à la formation continue, de cette Stratégie, a donné naissance en 2001 au projet pilote de formation continue. En 2007, dans la foulée d'une évaluation gouvernementale positive, la recommandation est faite de pérenniser le projet, lequel devient le Modèle de coordination de la formation continue en culture.

5. Cadre canadien pour les statistiques de la culture, (Statistique Canada, 2011a).

Comparaison des différents dénombrements des effectifs et les principales limites des méthodes utilisées

Agir pour le développement professionnel de la main-d'œuvre en culture implique de tracer les limites du secteur culturel et d'en dénombrer les emplois. Le dénombrement des emplois du secteur se bute à d'importantes contraintes, dont une grande variation du nombre d'emplois selon les sources consultées[6]. Les différences importantes des dénombrements découlent de la manière de délimiter le secteur culturel, mais également de la capacité des différentes méthodes de capter le travail atypique du secteur culturel : travailleurs indépendants, travailleurs œuvrant dans plusieurs secteurs d'activités économiques, travailleurs à temps partiel, revenus autres que ceux générés par un salaire, dont les droits d'auteur).

Selon la méthode de dénombrement choisie, le nombre d'effectifs du secteur culturel est minimalement de 47 002 personnes alors qu'il peut atteindre, dans une perspective plus large, 175 854 personnes[7].

La comparaison révèle la difficulté d'appréhender ce secteur « synthétique »[8], tant les valeurs ajoutées à la chaîne de création, de production, de diffusion/distribution débordent dans d'autres secteurs d'activités économiques. À l'exception du Compte satellite de la culture (CSC), les méthodes de dénombrement n'arrivent pas à rendre compte du travail atypique tel qu'il s'exerce dans le secteur culturel et à dénombrer la part de travailleurs indépendants, peu importe qu'ils œuvrent dans ou hors les établissements culturels. Pourtant la réalité du travail atypique dans le secteur culturel est réelle et perceptible dans différents construits statistiques :

- Le pourcentage de travailleurs indépendants est trois fois supérieur à celui de l'ensemble de la main-d'œuvre (31,7 %, comparativement à 10,2 %)[9].

- Par ailleurs, lorsqu'on examine l'emploi salarié, le cumul d'emplois est deux fois plus élevé dans le secteur culturel que pour la moyenne des Québécois (presque 9 % comparés à 4 %)[10];

La comparaison des différentes méthodes indique qu'au moins 25 000 travailleurs indépendants pourraient être occultés dans les méthodes de dénombrement les plus limitatives. De plus, les méthodes de dénombrement rendent difficilement compte de la mobilité des effectifs de la culture et du fait qu'ils peuvent exercer une profession culturelle à la fois dans des établissements culturels et dans des établissements non culturels.

Structure de la vie associative et engagement des associations et regroupements nationaux et régionaux dans le développement des compétences

La structuration du secteur culturel repose sur un nombre important d'associations et regroupements ayant des mandats nationaux ou régionaux. Le Diagnostic a répertorié 85 associations et regroupements dont plusieurs ont un engagement dans le développement professionnel. De ce nombre, 16 sont reconnus en vertu d'une des lois sur le statut professionnel de l'artiste.

6. Ces sources reposent ou incluent des informations issues de l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM 2011).

7. Le premier nombre est basé sur la délimitation sectorielle attribuée à Compétence Culture par la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) et le deuxième nombre provient du Compte satellite de la culture (CSC) selon la perspective de l'industrie.

8. La culture n'est pas une industrie explicitement reconnue dans le système de données économiques de Statistique Canada; elle est « synthétique » (…) puisque l'activité de la culture est située dans plusieurs industries, où seules certaines parties de l'activité ont trait à la culture. (…) La culture est traditionnellement définie par les caractéristiques de ses produits (biens et services) et de ses créateurs. Alors que certains éléments de la culture correspondent à l'approche axée sur l'industrie, d'autres n'y correspondent pas. Source : Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada, 2011a).

9. Données de Statistique Canada (ENM 2011). Compilation spéciale des données réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en fonction de la délimitation du CSMO en culture.

10. Statistique Canada, Tableau CANSIM 282-0031.

Des 85 associations et regroupements, 61 sont des membres actifs de Compétence Culture. Compétence Culture assure donc un rôle fédérateur en regroupant 72 % des associations et regroupements nationaux et régionaux. Parmi les membres actifs, on retrouve tous les regroupements régionaux (15 Conseils régionaux de la culture et Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine) ainsi que 13 des 16 associations et regroupements reconnus en vertu d'une loi sur le statut de l'artiste (81 %).

Les organismes et regroupements engagés dans l'essor du développement professionnel peuvent avoir différentes assises institutionnelles. Ainsi, 64 % des membres actifs de Compétence Culture bénéficient de subventions au fonctionnement, à titre d'organisme de regroupement, soit par le ministère de la Culture et des Communications (MCC), soit par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) ou encore par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Le sondage[11] réalisé au cours du Diagnostic auprès des membres actifs de Compétence Culture fait ressortir les assises pratiques dans lesquelles les associations et des regroupements ancrent leur rôle en formation continue :

- 65 % des répondants membres de Compétence Culture développent une offre de formation annuelle;

- Près de la moitié des répondants membres de Compétence Culture ont une politique de formation continue (48 %) et la formation continue est inscrite dans un exercice de planification stratégique (46 %);

- Pour le quart (25 %) des répondants membres de Compétence Culture, la formation continue est inscrite dans leurs lettres patentes et un peu plus du quart (27 %) sont reconnus en vertu d'une loi sur le statut de l'artiste.

Une analyse du même sondage, selon les catégories « associations et regroupements nationaux » et « regroupements régionaux », montre que la formation continue est inscrite dans les lettres patentes de 28 % des répondants des associations et regroupements nationaux et de 13 % des répondants des regroupements régionaux. Les politiques de formation continue existent pour 38 % des répondants des associations et regroupements nationaux et pour 100 % des regroupements régionaux. Les offres annuelles de formation continue sont présentes pour 58 % des répondants des associations et regroupements nationaux et pour 100 % des regroupements régionaux.

En faisant une synthèse des sources de financement liées à la formation continue et auxquelles les organismes de regroupement ont accès, le Diagnostic montre qu'il existe des variations entre les associations et regroupements nationaux et les regroupements régionaux, mais également entre les associations et regroupements nationaux eux-mêmes. La démonstration de l'accès variable aux sources de financement fait ressortir, pour certains groupes, des disparités qui complexifient la planification et la réalisation d'activités de formation continue. L'accès variable aux sources de financement peut également être perceptible dans les différents maillons d'une chaîne.

11. *Structuration du secteur et son engagement envers le développement professionnel*, sondage réalisé par Mario Chenart en 2016.

Une vision globale des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences dans le secteur culturel

Développement d'une vision systémique des besoins de développement des compétences dans le secteur culturel

Dans le Diagnostic, le recours au concept de la chaîne de création de la valeur économique éclaire les interrelations entre les maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et, dans certains cas, formation de formateurs) et permet plus facilement de mettre en lumière les défis et les enjeux de chaque maillon de la chaîne. Couvrant 14 chaînes, le Diagnostic fait également ressortir le nombre important et la diversité des fonctions de travail nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de chacune d'elles.

Cette vision systémique est importante. Elle reconnaît l'interdépendance des maillons et la nécessité de la formation de la main-d'œuvre dans tous les maillons. De plus, elle fait ressortir que les compétences liées à la gestion (incluant promotion, commercialisation, recherche de financement, fiscalité, etc.), bien que présentes dans tous les secteurs d'activité économique, font appel, dans le secteur culturel, à des savoirs spécifiques s'appliquant souvent de manière différente.

Identification des défis de ressources humaines et priorisation des enjeux de développement des compétences pour les trois prochaines années

Plusieurs des défis de ressources humaines ayant été identifié sont liés au financement du secteur culturel. Ils sont cohérents avec le défi majeur identifié par les personnes ayant participé aux groupes de discussion qui est sans conteste « La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus ».

- Les 8 défis de ressources humaines ayant eu les pointages les plus élevés (65 points et plus) sont des défis associés au financement du secteur culturel;

- La moitié des 23 défis de ressources humaines de la liste initiale découle du financement déficient.

Ces défis témoignent indirectement des impacts du financement sur les ressources humaines du secteur culturel : faiblesse et fluctuation des revenus, lacunes dans la protection sociale, cumul des fonctions, double vie professionnelle, augmentation des charges de travail, difficulté à recruter du personnel qualifié, rotation de personnel, etc. Ces facteurs rendent plus difficiles la gestion des organisations du secteur culturel et l'évolution des carrières, et génèrent des risques d'épuisement professionnel. De nouveaux défis traversent également le secteur culturel, dont ceux découlant de transformations technologiques ou économiques (mondialisation), dans lequel évoluent les artistes et les organisations culturelles, mais également de transformations sociales et d'affirmation de valeurs : défis liés à l'accès, l'équité et l'inclusion et aux droits à un environnement de travail sain et exempt de harcèlement.

En ce qui concerne les enjeux de développement des compétences, le Diagnostic permet de faire ressortir les priorités de chaque chaîne. Les enjeux présentés dans ce document ne rendent pas caducs ceux nommés par les associations et les regroupements dans les fiches de détermination des enjeux qu'ils réalisent annuellement pour Emploi-Québec (direction régionale de l'Île-de-Montréal). La synthèse des enjeux de développement des compétences du présent Diagnostic démontre une préoccupation importante envers l'acquisition de compétences liées à l'essor du numérique, et ce, dans tous les maillons des chaînes. Les enjeux de développement des

compétences liées à la diffusion, à la mise en marché et à la commercialisation, ainsi qu'à une plus grande visibilité, sont identifiés comme étant prioritaires dans presque toutes les chaînes. Le développement des compétences qui concernent la gestion de carrière et l'entrepreneuriat sont les deux autres enjeux fréquemment mentionnés.

Possibilités d'instauration de formations transversales

Le développement de formations transversales est retenu comme une approche permettant de mieux répondre aux besoins de formation pour des clientèles moins bien servies, tel que les gestionnaires et les travailleurs culturels, ou pour lesquels les besoins de formation continue sont importants, notamment en l'absence de formation initiale ou de lacunes dans des programmes existants. Elle répond également à une volonté d'utilisation optimale des ressources financières consacrées à la formation continue.

Deux approches de la formation transversale ont été définies : les formations transversales intrachaînes (des participants œuvrant dans différents maillons d'une même chaîne) et les formations transversales interchaînes (formations regroupant des participants issus de différentes chaînes ou œuvrant dans différentes chaînes).

Une offre de formation transversale devrait comporter un tronc commun qui couvre des compétences relevant de premiers niveaux d'acquisition des connaissances (connaître, comprendre, appliquer), être souple et modulable et donner accès à une diversité de mesures, de services et d'outils. Dans certains cas, une formation transversale pourrait dépasser l'enseignement des rudiments d'un métier et permettre l'acquisition de compétences plus complexes (analyser et évaluer) et spécialisées.

Lors du processus de consultation, quatre thématiques de formation transversale ont été retenues comme étant pertinentes à instaurer : gestion d'organisations culturelles; divers aspects de la diffusion/distribution; fonctions d'agent d'artistes, d'agent de diffusion et de gérant d'artistes; médiation culturelle. Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres thématiques de formation continue pourraient être traitées dans une approche transversale, notamment en création et en production.

Dans l'esprit du Modèle de coordination de la formation continue en culture, et pour répondre pleinement aux besoins des clientèles, le développement de programmes de formation transversale devrait respecter quatre valeurs organisationnelles :

- **Arrimage et complémentarité** : arrimer l'offre de formation transversale et l'offre de formation développée par des associations et des regroupements, sur tout le territoire;
- **Transparence et partage des savoirs** : favoriser la circulation et l'accès à l'information stratégique en matière de formation continue;
- **Accessibilité** : mettre en place une offre de formation transversale accessible à toutes les clientèles visées et sur tout le territoire;
- **Récurrence** : assurer une récurrence des activités et proposer un parcours d'apprentissage structuré.

L'instauration de programmes de formation transversale implique plusieurs conditions de réalisation, dont la clarté des rôles des différents intervenants concernés, la capacité de rassembler et concerter toutes les parties prenantes, la centralisation de certaines activités, l'accès à du financement et la capacité d'en assurer la récurrence.

Métiers ou fonction de travail nécessitant une offre de formation

Lors du processus de consultation, 12 fonctions de travail ont été identifiées comme nécessitant une formation. De ce nombre :

- Trois sont potentiellement des formations transversales intrachaînes (maître de tradition orale, fonctions de gestion de la production audiovisuelle, producteur/diffuseur spécialisé en conte);
- Quatre sont des formations transversales interchaînes déjà identifiées (médiateur culturel, agent d'artistes/agent de spectacles/gérants d'artistes, agent de diffusion et agent de développement des publics);
- Cinq sont nécessaires, mais ne sont pas transversales.

Les études de besoins de formation continue

Dans une approche par chaîne de création de la valeur, la planification d'une offre de formation repose sur l'identification de l'ensemble des besoins de développement des compétences selon les fonctions de travail de la chaîne. Pour les prochaines années, les études de besoins de formation visent les chaînes :

- Humour;
- Danse;
- Musique;
- Théâtre;
- Savoir-faire artisanaux traditionnels.

La diversité des clientèles ayant des besoins de formation continue

Les associations et regroupements consultés considèrent qu'il est nécessaire de prendre en compte la diversité des clientèles. L'offre de service se doit de pouvoir répondre aux besoins de l'ensemble des clientèles, dont les anglophones, les personnes issues de la diversité culturelle, les membres de conseils d'administration et les bénévoles ainsi que les passeurs de culture (intervenants municipaux et scolaires). Une lecture inclusive des clientèles, en augmentant les clientèles visées et les besoins, exerce toutefois une pression supplémentaire sur les ressources et l'offre de formation.

La constitution d'un premier inventaire des programmes de formations initiales menant à un diplôme

L'inventaire des formations menant à une diplomation est une collecte inédite qui regroupe des programmes menant à un diplôme en vue d'une entrée sur le marché du travail dans le secteur culturel, sur tout le territoire québécois. En tout, 12 des 14 chaînes sont maintenant dotées d'un répertoire qui classe, selon les ordres d'enseignement, les programmes offerts, les fonctions de travail et leur code de Classification nationale des professions (CNP). Près de 500 programmes de formations ont été répertoriés. L'inventaire a été conçu comme un outil de consultation éventuellement disponible sur le Web.

Premier projet de référencement des formations initiales menant à un diplôme dans le secteur culturel, les apports de cet outil sont importants à plusieurs égards. Il constitue :

- Un outil de base facilitant toute étude de pertinence dans le cadre de l'élaboration de programmes de formation menant à un diplôme;

- Une source d'information permettant d'évaluer l'arrimage entre un programme de formation continue et les programmes de financement des organisations de formation en art du MCC;

- Un répertoire permettant aux associations et aux regroupements de mieux informer leurs clientèles. L'inventaire par chaîne s'avère en effet une source documentaire utile lorsqu'une carrière en culture est envisagée.

Ce Diagnostic est élaboré en tenant compte des valeurs et du fonctionnement de Compétence Culture. Il repose sur la collaboration et la mise à contribution des expertises du comité sectoriel de main-d'œuvre en culture et des associations et regroupements nationaux et régionaux. Il permet de réaffirmer l'engagement des associations et regroupement dans la recherche de solutions collectives.

Contexte de réalisation du Diagnostic

Les comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) ont une responsabilité à l'égard de la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Ils doivent produire de la documentation telle des diagnostics sectoriels, des études de besoins de formation et des analyses de professions, notamment pour établir des profils de compétences et des normes. Ils sont également responsables de concevoir des outils de gestion des ressources humaines et de formation et de rédiger divers documents traitant des différents secteurs d'activité et des principaux métiers et professions exercés dans leurs secteurs[12].

Depuis sa fondation, Compétence Culture, le CSMO en culture, s'appuie sur des principes de partage des responsabilités et non dédoublement des fonctions. Il délègue ou assume la production de certains documents en collaboration avec d'autres partenaires, dont l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) de l'Institut de la statistique (ISQ) et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC). Le CRHSC a notamment actualisé les études sur les ressources humaines jusqu'à la fin de l'aide financière du gouvernement fédéral à l'égard des conseils sectoriels canadiens, en 2013.

Toutefois, en raison de la fin du financement des programmes de recherche de l'OCCQ – ISQ et de ceux du CRHSC, Compétence Culture doit maintenant revoir ses façons de faire et assumer entièrement la production de ces publications. Dès 2016, Compétence Culture a donc mobilisé ses membres en vue de réaliser son premier Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel.

Ce Diagnostic existe grâce au partage des connaissances des associations et regroupements nationaux et régionaux avec Compétence Culture. Il s'appuie sur quatre démarches ayant fait appel à divers spécialistes et aux membres de Compétence Culture :

- Le dénombrement des emplois du secteur culturel;
- La structuration du secteur;
- Les défis RH et les enjeux de développement des compétences;
- L'inventaire des formations menant à un diplôme.

La première démarche concerne le dénombrement des emplois du secteur culturel. Plusieurs sources d'information ont été utilisées dont celles de l'ISQ.

La deuxième démarche repose sur l'analyse du chercheur Mario Chenart portant notamment sur la structuration du secteur culturel. Ces travaux mettent en lumière la présence active des associations et regroupements nationaux et régionaux dans le développement de l'activité professionnelle.

Au cœur du Diagnostic, la troisième démarche consiste en une approche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux. Elle permet à Compétence Culture de faire émerger, pour la première fois, les défis de ressources humaines jugés les plus importants, les fonctions de travail connues et les enjeux de compétences qui caractériseront le secteur à court et moyen termes.

Enfin, avec l'aide de Septembre éditeur, Compétence Culture dresse de manière inédite les inventaires des programmes menant à un diplôme par rapport à la diversité des métiers et fonctions de travail connus.

12. http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_Repertoire_publications_2013.pdf

Objectifs du Diagnostic

La réalisation du Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel constitue un moment propice pour documenter les effectifs, pour décrire la structuration du secteur en associations et organismes de regroupement, pour réunir et synthétiser les enjeux de main-d'œuvre et pour répertorier les formations initiales existantes et manquantes. Le tout permet d'éclairer le défi de l'adéquation formation-emploi dans le monde du travail atypique du secteur culturel.

Les objectifs du Diagnostic, convenus avec la DDCIS et les membres de Compétence Culture, sont :

- Identifier les sources statistiques permettant d'établir un dénombrement des emplois en culture;
- Réaliser une analyse de la structuration du secteur par associations et organismes de regroupement et de proposer une approche permettant de faire une lecture globale du secteur culturel, selon les chaînes de création de la valeur;
- Réaliser des synthèses pour quatorze chaînes de création de la valeur identifiant les défis des ressources humaines et les enjeux de développement des compétences;
- Créer un répertoire, par chaîne, des formations initiales menant à un diplôme.

1

L'ENVERGURE ET LA STRUCTURATION DU SECTEUR D'EMPLOI

1.1 L'économie culturelle et la définition de la chaîne de création de la valeur

Cette section présente la définition de la culture en tant qu'activité professionnelle, situe le concept de la chaîne de création de la valeur économique et expose les caractéristiques de l'économie des industries culturelles qui s'appuie sur ce concept. La création de la valeur économique repose sur l'existence de nombreuses règlementations et d'un régime légal de travail adapté à la prépondérance du travail indépendant qui caractérise la création et la production. Il s'agit de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (S-32.1) et la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (S-32.01).

La chaîne met la création au centre de l'activité professionnelle et révèle l'interdépendance des fonctions de travail selon les maillons de la création, de la production, de la diffusion ou de la distribution.

Quelques éléments de définition viennent ensuite préciser que l'accès au travail dans la chaîne de création de la valeur économique ne se résume pas au maintien en emploi. Le concept du maintien en activité sied davantage aux lois S-32.1 et S-32.01. Ce concept met en lumière le développement par projet de l'artiste, figure centrale de la chaîne et témoin révélateur du travail indépendant en culture.

À l'égard de l'accès au travail, le rapport à la formation continue mérite un commentaire en lien avec le statut d'emploi. Les politiques et les mesures publiques de formation de la main-d'œuvre sont prévues pour accommoder les salariés, du point de vue des attentes de rendement de l'employeur. Par conséquent, des aménagements sont nécessaires pour soutenir les travailleurs indépendants dont le pouvoir d'achat est irrégulier selon leurs modes de rémunération. Ils doivent pourtant investir en formation continue, tout au long de leur vie professionnelle, pour atténuer les risques économiques de leurs projets et favoriser, le cas échéant, un repositionnement de leur démarche, voire une réorientation professionnelle.

1.1.1 Une définition de la culture

> Aux fins du présent cadre statistique, la définition canadienne de la culture est :
>
> *Activité artistique créative et les biens et services produits par cette activité, et la préservation du patrimoine.*
>
> Cette définition vise grosso modo la signification de la culture, au moyen de groupes (appelés domaines) qui classent par catégories les biens et services, les industries et les professions de la culture en théorie pour apporter de la précision au cadre. Il n'existe pas de critère unique pour déterminer quels biens et services entrent dans le champ de la culture; il faut recourir à plusieurs critères pour déterminer ceux qui correspondent à la définition.
>
> La culture n'est pas une industrie explicitement reconnue dans le système de données économiques de Statistique Canada; elle est « synthétique » (…) puisque l'activité de la culture est située dans plusieurs industries, où seules certaines parties de l'activité ont trait à la culture. (…) La culture est traditionnellement définie par les caractéristiques de ses produits (biens et services) et de ses créateurs. Alors que certains éléments de la culture correspondent à l'approche axée sur l'industrie, d'autres n'y correspondent pas.
>
> Source : Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada, 2011a)

Les biens culturels se distinguent des autres produits industriels. Il s'agit de biens d'information et de produits de la créativité humaine donnant forme à une idée ou à un assemblage d'idées. Il s'agit aussi de biens dits d'expérience : il faut en faire l'usage pour en connaître la valeur. Ce sont des biens symboliques, porteurs d'identité, de valeurs et de sens.

Produire et renouveler les contenus culturels, les diffuser à la population d'ici et d'ailleurs et les exposer au monde repose sur une offre de formation initiale ainsi que sur un modèle de formation continue qui favorise le maintien en activité des artistes et des travailleurs indépendants. Dans un secteur caractérisé par le renouvellement constant de l'offre, un artiste ou un groupe d'artistes au sein d'une compagnie ne peut s'en tenir à répéter une soi-disant formule gagnante. Quand le succès est attribuable à la singularité d'une proposition inédite, il est futile d'espérer pérenniser cette activité en répétant la formule. Le défi de créer demeure entier et, dans ce contexte, celui de l'accès à une offre de formation continue en évolution est également important.

Pour décrire le secteur d'emploi de la culture, il faut rappeler la prépondérance du travail atypique en raison des particularités de l'économie culturelle. Ainsi, l'économie des industries culturelles peut être définie par les cinq caractéristiques suivantes (tableau 1) :

1. L'importance du travail de création
2. Le renouvellement constant de l'offre
3. La variabilité et l'imprévisibilité de la demande
4. Un caractère de prototype
5. La reproductibilité

Tableau 1
Cinq caractéristiques de l'économie des industries culturelles

1.	**L'IMPORTANCE DU TRAVAIL DE CRÉATION**
•	Le rôle central joué par l'entrepreneur culturel (producteur, éditeur).
•	Les deux types de travailleurs : i. Artistes, auteurs, interprètes et artisans ii. Main-d'œuvre technique spécialisée dans le domaine culturel
•	Le vaste réservoir de main-d'œuvre artistique et technique.
•	Les deux formes de rémunération, autre que le salariat : i. Montant forfaitaire intégré directement dans les coûts de production; ii. Montant établi en proportion de la reproduction, des ventes ou de l'exploitation des œuvres (redevances, royautés, droits de suite).
2.	**LE RENOUVELLEMENT CONSTANT DE L'OFFRE**
•	Une offre en croissance continue et l'obsolescence rapide des nouveaux produits.
•	L'offre croissante s'explique par les motivations intrinsèques des artistes et des créateurs et par la quasi-absence de barrière à l'entrée.
•	Un marché de type « le gagnant rafle tout ».
•	La tendance à générer toujours plus de produits, d'artistes, d'entreprises; la tendance à surinvestir dans les coûts de production ou de promotion.
3.	**LA VARIABILITÉ ET L'IMPRÉVISIBILITÉ DE LA DEMANDE**
•	Des biens d'expérience par opposition à l'utilité.
•	Un effort de diffusion d'information sur les biens et un déploiement de mécanismes de légitimation (distinctions, étalages, critiques et chroniques) pour susciter la demande.
•	L'effet de réseau sur la demande : les effets de contagion sociale et la création de best-sellers, les succès radio et les blockbusters.
•	Le risque demeure élevé pour les producteurs, d'où l'importance d'atteindre une taille critique.
4.	**UN CARACTÈRE DE PROTOTYPE**
•	L'unicité des biens culturels, faiblement substituables les uns aux autres.
•	L'unicité s'explique par les motivations intrinsèques des artistes et créateurs.
•	L'unicité demeure relative : les producteurs cherchent constamment des filons, des thèmes à succès et des effets de mode pour bénéficier des effets d'entrainement dans la demande.
5.	**LA REPRODUCTIBILITÉ**
•	Des coûts fixes de production élevés et des coûts de reproduction faibles.
•	Des rendements d'échelle croissants : coûts unitaires décroissants et profit en hausse exponentielle. Croissance des ventes et profits limitée par la taille des marchés.

Source : Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*, SODEC.

1.1.2 La chaîne : la création au centre de l'offre des biens et services culturels

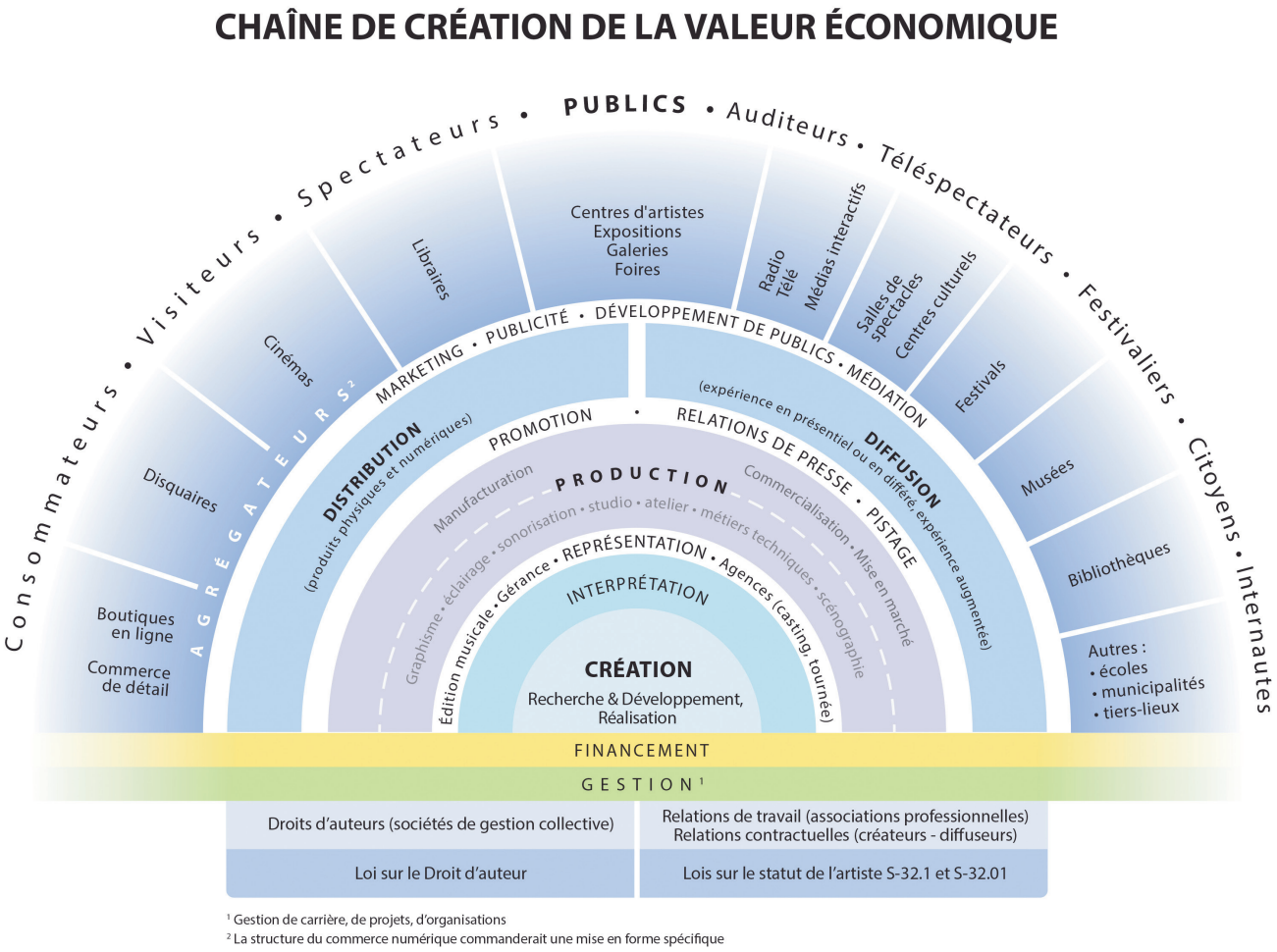
> Une chaîne de valeur, connue dans ce cadre comme la « chaîne de création », a été décrite comme un ordre des activités pendant lesquelles de la valeur est ajoutée à un nouveau produit ou service à mesure qu'il passe de l'invention à la distribution finale (Botkin et Matthews, 1992, p. 26).
>
> La chaîne de création comprend une idée créative de départ, habituellement accompagnée d'autres intrants pour produire un bien ou un service de la culture, grâce à une série d'étapes reliées entre elles, entre la production et l'utilisation. Un produit culturel doit être créé, produit, parfois fabriqué ou reproduit, puis distribué avant d'arriver au consommateur ou d'être utilisé par ce dernier. Cette chaîne d'activités comprend un certain nombre d'étapes distinctes qui se déroulent habituellement dans des établissements commerciaux.
>
> Les étapes de la chaîne de création (création, production, diffusion et utilisation) assurent que la structure est conforme à la terminologie type de Statistique Canada, utilisée par le Système de comptabilité nationale (SCN). (…) Pour les besoins de ce cadre, la plupart des activités de patrimoine seront décrites aux étapes de la production et de la diffusion de la chaîne de création.
>
> Source : Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada, 2011b)

Cette sous-section présente la schématisation de la chaîne de création de la valeur (figure1) proposée par Mario Chenart, responsable du portrait de la structuration du secteur culturel et du profil des associations et regroupements nationaux et régionaux qui fédèrent les ressources humaines exerçant l'activité professionnelle.

La conception schématique de la chaîne de création de la valeur s'appuie sur une revue de littérature dans laquelle une soixantaine de schémas et diagrammes afférents à la mise en forme de cadres conceptuels et de systèmes de classification ont été répertoriés. Trois cadres schématiques ont inspiré la création des approches graphiques :

- La représentation schématique d'une chaîne culturelle, selon les maillons ou fonctions de la création, de la production, de la diffusion/distribution, de Richard Florida, citée dans « Grappe Culture » (Communauté métropolitaine de Montréal, 2005);
- La modélisation des industries créatives en cercles concentriques, tirée du Rapport sur l'économie créative 2013, « Élargir les voies du développement local », UNESCO;
- The Values Study, Connecticut Commission on Culture and Tourism (2004).

Figure 1
La chaîne de création de la valeur économique



[1] Gestion de carrière, de projets, d'organisations
[2] La structure du commerce numérique commanderait une mise en forme spécifique

Source : Mario Chenart, 2017, inspiré de *Grappe Culture*, Communauté métropolitaine de Montréal, 2005.
https://cultureplus.ca/wp-content/uploads/2018/06/Chai%CC%82ne-de-cre%CC%81ation-de-la-valeur-e%CC%81conomique-LB_2017-10.pdf

Les associations et regroupements nationaux et régionaux ont validé le schéma, l'ont bonifié et ont ensuite identifié leur contribution à la chaîne, ou aux diverses chaînes, selon les métiers et professions qui relèvent de leur mandat disciplinaire ou des champs de pratique définis par les lois S-32.1 et S-32.01.

En tout, le Diagnostic met en lumière quatorze chaînes distinctes comportant des associations et regroupements nationaux et régionaux en soutien aux métiers de la création et aux fonctions de travail de la production, de la diffusion et de la distribution. Ces chaînes seront présentées plus en détail au chapitre suivant.

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

La schématisation en demi-lune (figure 1) illustre la chaîne de création de la valeur en culture au Québec jusqu'au résultat ultime, rejoindre les publics et les citoyens. Le schéma montre l'interdépendance des nombreux métiers de création et des fonctions de travail diversifiées de la production, de la diffusion et de la distribution qui entourent les artistes, d'où l'importance de développer les compétences de tous.

Entre les maillons, quelques arcs introduisent des fonctions de travail spécialisées telles la représentation des artistes vers les contextes de production (les agents, les gérants, les directeurs de casting, etc.) et la promotion sous toutes ses formes, incluant la médiation culturelle. Le poids de la prise en charge, par les artistes et autres travailleurs indépendants, des responsabilités et des tâches relevant de la représentation et de la promotion, se traduit par une offre de formation continue constante en ces matières (artiste-producteur, artiste-diffuseur, autopromotion, gestion de carrière). Cette prise en charge trahit également leur faible capacité de rémunérer des spécialistes afin de bien s'entourer, pour consacrer le temps significatif de travail à leurs projets. Ils partagent un fardeau commun avec les micro-entrepreneurs, bien que les outils et services requis pour accompagner l'entrepreneuriat culturel soient distincts[15].

Les maillons de la chaîne reposent sur le socle des lois et règlementations qui conditionnent une partie importante de la rémunération de l'activité professionnelle. Bien que les associations reconnues par les lois S-32.1 et S-32.01 jouent un rôle essentiel, il revient à chaque artiste d'en comprendre l'application concrète dans l'exercice de sa pratique artistique.

Les multiples sources de financement et leur variation dans le temps entraînent un effort de gestion constant qui mérite d'être explicite dans la schématisation. Dans la figure 1, juxtaposée au socle des lois et règlementations, se trouve la gestion.

13. L'inis, en tant que mutuelle de formation, concerte de façon autonome les 16 association et regroupements de la chaîne Audiovisuel pour l'étude des besoins, le plan triennal de formation et l'offre de perfectionnement, avec l'appui de Compétence Culture. Pour le présent Diagnostic, L'inis a partagé le fruit de son étude de besoins réalisée en 2017 (L'inis, 2017).

14. Compétence Culture a sollicité la collaboration de la Table de concertation du livre, réunissant jusqu'à sept associations et regroupements actifs dans la chaîne du livre francophone. En l'absence de documentation récente, Compétence Culture a initié une étude de besoins de formation auprès de leurs clientèles (Compétence Culture, à paraître 2018b), en consultant également certains regroupements complémentaires comme les auteurs et éditeurs anglophones, les regroupements de services comme Communication-Jeunesse et l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED).

15. Pour plus de détail, voir la section : Une offre de formation en gestion de carrière et entrepreneuriat au chapitre 2.

1.1.3 Les modes d'accès au marché du travail : une manière de comprendre les différentes visées de la formation continue

La présence prépondérante des travailleurs indépendants en culture fait ressortir deux rapports au travail : le maintien en emploi et le maintien en activité. Ces deux rapports au travail modulent le lien entretenu par les individus à l'égard de leur développement professionnel.

Cette sous-section expose les types de rapport au travail (le maintien en emploi et le maintien en activité), puis elle définit différentes visées de la formation continue.

1.1.3.1 Le maintien en emploi

Dans le secteur culturel, comme dans tous les autres secteurs de l'économie, des personnes obtiennent des postes salariés dans une organisation à but lucratif ou à but non lucratif. Il peut s'agir d'une maison de disque, d'un théâtre, d'une compagnie de danse, d'un musée, d'un festival, d'une galerie d'art, etc. La plupart des organisations culturelles se développent avec des budgets de fonctionnement limités, ce qui crée une situation de cumul de fonctions, laquelle implique pour les ressources humaines des exigences de diversification de leurs compétences et une augmentation de leurs besoins de formation continue. De plus, les dirigeants de ces organisations, qui détiennent souvent une formation dans leur discipline artistique sans nécessairement en avoir une en gestion, doivent combler leurs lacunes dans ce domaine. L'arrivée de nouvelles technologies oblige tous les employés à acquérir aussi de nouvelles compétences pour assurer leur efficacité dans leur emploi. La formation continue permet entre autres aux employés de conserver leur emploi et de contribuer au développement de la mission de leur organisation.

Les politiques et les mesures publiques de formation de la main-d'œuvre s'appliquent à eux comme à tout employé de différents secteurs. Ils peuvent normalement compter sur leur employeur pour orienter et appuyer leur perfectionnement, ainsi que pour dégager du temps de travail qui sera consacré à la formation. En général, le rapport à la formation continue est du type utilitaire (savoir-faire liés aux mandats et aux tâches).

Mais les employeurs du secteur culturel ont des moyens financiers limités pour embaucher, rémunérer et former. D'autre part, le statut salarié n'est pas synonyme d'emploi typique (à temps plein) et protégé, notamment par l'encouragement à la formation en emploi. Le recrutement sur la base de l'expérience sert souvent à diminuer le temps d'intégration et de préparation. Par exemple, rares sont les employeurs qui, à moyen terme, développent les compétences d'un employé en l'inscrivant dans un parcours de formation qualifiant, c'est-à-dire un programme basé sur la reconnaissance des acquis et menant à une diplomation.

L'une des caractéristiques de l'économie des industries culturelles (Ménard, 2004) implique l'existence d'un vaste réservoir de main-d'œuvre pour trouver, au moment opportun, les ressources techniques, expertes et artistiques. La qualité et la densité de ce réservoir doivent être préservées. À cet effet, la formation continue permet de se préparer à d'autres activités rémunératrices ou à acquérir rapidement les habiletés dans le contexte d'un emploi à durée déterminée.

Parmi les caractéristiques du maintien en emploi, trois points sont à souligner. Tout d'abord, les travailleurs du secteur culturel peuvent cumuler plus d'un emploi salarié, que ce soit à durée déterminée (la plupart des techniciens) ou à temps partiel. D'ailleurs, le cumul des emplois salariés est deux fois plus élevé dans le secteur culturel par rapport à la moyenne des Québécois (presque 9 % comparés à 4 %)[16]. Cela signifie, pour certains d'entre eux, un passage épisodique au statut de prestataire d'assurance-emploi. Toutefois, cela correspond à un écosystème de travail, tels les besoins des employeurs dans certaines structures de diffusion, selon la saison d'ouverture des sites historiques et de certains musées ou selon la variation d'un volume d'effectifs très différent en période de planification et de programmation d'un festival.

De plus, il est de notoriété publique que des artistes vont assumer aussi un emploi salarié temporaire ou à durée déterminée dans le secteur culturel, ce qu'on appelle communément la double vie professionnelle.

Par ailleurs, dans un avis présenté lors de la Commission nationale d'examen sur l'assurance-emploi en 2013[17], Compétence Culture, alors appelé Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), situait le travail atypique comme étant une réponse adaptée à l'écosystème culturel, un secteur d'activités cycliques. Les artistes et les travailleurs culturels salariés qui ne travaillent pas selon un emploi salarié à temps plein trouvent leur propre équilibre en termes de complément de revenus ou de double vie professionnelle. Or, les paramètres de la réforme de l'assurance-emploi visaient le prestataire fréquent (ayant eu recours à l'assurance-emploi au moins deux fois au cours des trois dernières années), le pressant d'accepter un emploi convenable (une rémunération jusqu'à 20 % inférieure au dernier emploi), selon une distance raisonnable (jusqu'à 100 km du domicile). Compétence Culture reconnaissait par ailleurs le bien-fondé des protestations générales au sujet de la déqualification professionnelle et de l'appauvrissement des personnes : la déqualification, puisque le prochain emploi ne correspondrait pas nécessairement à leur formation ou expertise, et l'appauvrissement, puisque la prochaine prestation serait amoindrie. Finalement, les solutions prônées par la réforme de l'assurance-emploi auraient diminué le bassin des travailleurs formés dont les chaînes de création, production, diffusion et distribution ont tant besoin en audiovisuel, en arts de la scène, chez les diffuseurs de type événementiel entre autres (festivals, salons du livre, biennales, etc.).

1.1.3.2 Le maintien en activité, incluant l'entrepreneuriat

Plus que dans d'autres secteurs de l'économie, et à l'avant-garde des transformations actuelles du marché du travail, dans le secteur culturel le travail atypique prévaut : la plupart des artistes et des concepteurs, une part importante des techniciens ainsi qu'un grand nombre de travailleurs culturels n'obtiennent pas leur rémunération par un travail salarié à temps plein (travail typique). Leur activité professionnelle est cyclique, les revenus fluctuent selon les ventes ou redevances et les contrats proviennent de sources diversifiées. Les périodes d'activité succèdent à des périodes creuses, peu importe que celles-ci soient consacrées ou non à la gestation du projet suivant. Cette particularité amène à parler de maintien en activité.

Bien sûr, le travail par intermittence concerne aussi d'autres secteurs, tels les métiers de la construction, l'enseignement et certains ordres professionnels comme les traducteurs, les notaires, etc. Toutefois, les artistes ne bénéficient pas d'encouragements étatiques clairs, alors que dans d'autres secteurs il peut exister des balises provenant des ordres professionnels (obligation de mise à jour des compétences pour maintenir l'accréditation) ou un décret de travail

16. Statistique Canada, Tableau CANSIM 282-0031 consulté en mars 2018.

17. *Avis du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) le 10 juillet 2013* à la Commission sur l'avenir de l'assurance-emploi du Gouvernement du Québec, 2013.

(travailleurs mobiles de la construction). Par exemple, la Commission de la construction du Québec prélève des cotisations à la source pour le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction, ce qui favorise la formation de la main-d'œuvre en période d'intermittence.

Les employeurs du secteur culturel font généralement confiance au vaste réservoir de main-d'œuvre et ne prennent pas en charge le perfectionnement professionnel des artistes et travailleurs indépendants en culture. En plus de maintenir leur excellence artistique et de devoir poursuivre leur développement par projet dans un contexte de compétition nationale et internationale, ceux-ci doivent développer de nombreuses compétences reliées à l'esprit entrepreneurial, à la promotion, à la gestion de leurs projets, à la gestion de leur carrière, voire même à la gestion d'une entreprise[18]. Comme d'autres, ils doivent aussi progresser dans l'utilisation de nouvelles technologies. Enfin, ils sont parfois tenus d'élargir leurs compétences à des disciplines connexes à celle pour laquelle ils sont formés afin de se maintenir en activité.

Dans l'univers du développement par projet, les contacts et les collaborateurs font souvent la différence dans l'aboutissement des démarches. Ainsi, le maintien en activité d'une personne tire profit des réseaux professionnels. Le rôle déterminant qu'assurent les réseaux éclaire le bien-fondé pour les artistes et les travailleurs indépendants d'adhérer aux associations et regroupements, dont les services aux membres incluent, pour la plupart, l'offre de formation continue. Selon les déclarations des bénéfices ressentis par les participants lors des évaluations post-activité, le fait de suivre des formations contribue notamment au réseautage des travailleurs indépendants et permet d'entreprendre des projets de collaboration par affinité ou par complément d'expertise.

1.1.3.3 Les différentes visées de la formation continue dans le contexte d'un maintien en activité

Le maintien en activité exige un effort constant. Quand le travail intermittent est lié à l'identité professionnelle, l'individu entretient, tout au long de sa trajectoire professionnelle, un rapport singulier à l'égard de sa formation, et ce, selon trois visées (Voyer, 2004, 2011).

- La visée utilitaire;
- La visée stratégique;
- La visée émancipatrice.

La **visée utilitaire** repose sur l'exigence de demeurer compétitif dans son domaine d'excellence. Elle s'exprime en culture dans les compétences spécifiques, nécessaires à l'exercice de son métier. La **visée stratégique** qui consiste à analyser l'environnement, faire sa place, se mesurer aux autres, révèle l'importance de la gestion de carrière et l'analyse du positionnement de sa démarche. La **visée émancipatrice**, quant à elle, ouvre la réflexion sur son agir professionnel pour se dépasser, améliorer ses interventions au travail et établir une éthique professionnelle. Le tableau 2 met en parallèle les visées de la formation continue et les risques économiques et sociaux assumés par les artistes et autres travailleurs indépendants que la formation peut atténuer.

Il est à souligner que les politiques et les mesures de formation de la main-d'œuvre au Québec ne sont pas conçues pour accompagner la personne tout au long de sa vie professionnelle, en encourageant les trois visées de la formation continue. L'adéquation formation-emploi est nettement favorable à la visée utilitaire selon le point de vue de l'employeur dans sa recherche de

18. Les personnes reconnues selon les lois S-32.1 et S-32.01 peuvent établir des ententes contractuelles sans obligation de choisir une forme juridique ou de s'enregistrer.

productivité. On peut résumer celle-ci par la conformité de l'exécution du travail pour diminuer les risques d'accident, les pertes de matériel ou bris des équipements et outils.

Dès qu'on s'éloigne du lien salarié, les risques économiques et sociaux s'accumulent à la charge des travailleurs indépendants, dont la figure de l'artiste est la plus précaire (D'Amours et Deshaies, 2012). Les risques d'entreprise, de sous-emploi et de fluctuation de revenus sont atténués par l'acquisition de compétences en gestion de carrière. Le risque de désuétude des connaissances est atténué par l'accès à la formation continue en tenant compte du faible pouvoir d'achat de l'artiste (revenus imprévisibles et rentrées fluctuantes). Outre ces risques économiques, l'absence de lien salarié prive ces personnes du filet de sécurité sociale lié au risque de maladie et d'invalidité, puis au risque de l'avancée en âge. Dans ce dernier cas, l'accès au bilan de compétences peut faciliter la transition de carrière (services prévus en situation de reclassement à la suite d'un licenciement massif de salariés ou pour recycler un prestataire d'assurance-emploi), mais ne supplée pas à l'absence de rente publique.

Tableau 2
Le rapport à la formation dans une perspective de gestion des risques, en situation de maintien en activité

Typologie des risques économiques et sociaux assumés par les artistes et autres travailleurs indépendants que la formation peut atténuer (D'Amours et Deshaies, 2012)	**Formes identitaires de la formation vécues en situation de travail intermittent** (Voyer, 2004, 2011)
Risque d'entreprise L'investissement précède les résultats. Le défi du maintien en activité consiste à entreprendre et mener simultanément plusieurs démarches, en attendant les retombées des projets en développement et du retour sur l'investissement personnel.	**Visée utilitaire** Déployer la pratique au travail, répondre aux conditions de réalisation du travail, gagner confiance en soi, au contact des pairs. **Visée stratégique** Connaître et comprendre l'environnement, faire sa place, évaluer ses conditions de réussite dans la carrière, partager les acquis expérientiels pour statuer sur son positionnement. **Visée émancipatrice** Réfléchir sur son agir professionnel pour dépasser l'adversité; se dépasser, améliorer ses interventions au travail et établir une éthique professionnelle.
Risque de sous-emploi En raison du profil d'expertise, des périodes creuses succèdent aux périodes d'engagement, ou entre deux emplois à durée déterminée, pouvant inclure une période d'admissibilité à l'assurance-emploi. En situation de maintien en activité, les périodes creuses peuvent être mises à profit, notamment pour la formation dans des domaines connexes.	
Fluctuation de revenus En raison de l'imprévisibilité des revenus (incluant les revenus différés et le travail invisible), de la nécessité du cumul d'activités rémunératrices et de la planification de revenus complémentaires, la formation peut jouer un rôle crucial pour assurer le maintien en activité.	

Tableau 2 (suite)

Désuétude des connaissances La prise en charge de la mise à jour des compétences, du développement d'expertises connexes, du maintien du créneau d'excellence revient entre les mains du travailleur indépendant, en situation de maintien en activité.	
Invalidité et maladie À l'exception de Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) qui couvre tous les statuts d'emploi, les autres avantages liés aux assurances collectives découlent du lien salarial. Les travailleurs indépendants doivent faire preuve de prévoyance, en épargne ou en assurance privée ou en prévention des blessures. La formation continue peut jouer un rôle en matière de prévention.	**Visée utilitaire** Déployer la pratique au travail, répondre aux conditions de réalisation du travail, gagner confiance en soi, au contact des pairs. **Visée stratégique** Connaître et comprendre l'environnement, faire sa place, évaluer ses conditions de réussite dans la carrière, partager les acquis expérientiels pour statuer sur son positionnement. **Visée émancipatrice** Réfléchir sur son agir professionnel pour dépasser l'adversité; se dépasser, améliorer ses interventions au travail et établir une éthique professionnelle.
Avancée en âge Sans soutien de revenu dans de nombreux cas, et sans programme d'aide aux employés, le travailleur indépendant doit établir, sans coûts prohibitifs, son bilan de compétences. Il lui faut dorénavant un plan d'action adapté aux capacités réduites sur le plan physique (endurance) et au stress en raison des changements du rythme de travail et du cumul des tâches, selon les critères d'âge et de beauté exigés, etc. Lorsqu'il envisage un retour en formation pour de nouveaux rôles professionnels en culture (gestionnaire, médiateur, formateur, etc.) ou à l'extérieur du secteur, il a rarement accès au soutien public à l'éducation, à moins de sélectionner une formation subventionnée en raison d'une demande élevée des employeurs.	

Source : Mario Chenart (2015). *L'adéquation formation emploi et le secteur de la culture emblématique de l'emploi atypique*, INRS. Adaptation de l'Annexe A.

1.2 Les différentes sources et méthodes statistiques permettant de documenter l'emploi dans le secteur culturel

Cette section comporte une description de différentes sources et méthodes statistiques permettant de déterminer le nombre d'emplois dans le secteur culturel. Elle est subdivisée en deux sous-sections. La première traite d'approches permettant de dénombrer ou d'estimer le nombre d'emplois en s'appuyant sur l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM 2011). Trois méthodes sont décrites et commentées :

- Le dénombrement selon les travailleurs au sein des établissements associés à la délimitation du Comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) en culture, selon le Système de classification des industries en Amérique du Nord (SCIAN);
- Le dénombrement des personnes actives, selon la Classification nationale des professions (CNP), en lien avec la délimitation du CSMO en culture;
- L'estimation du nombre d'emplois culturels, captant la nature « synthétique » du secteur culturel, selon le Compte satellite de la culture (CSC).

La seconde sous-section présente d'autres sources de statistiques sur l'emploi :

- L'enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH);
- Les enquêtes Relance sur la situation d'emploi de personnes diplômées;
- Les enquêtes sur les professions artistiques.

Chacune des deux sous-sections se termine par une réflexion sur les principales lacunes des différentes approches décrites.

1.2.1 Les méthodes de dénombrement des emplois s'appuyant sur l'*Enquête nationale auprès des ménages*

Les trois méthodes de dénombrement présentées ici s'appuient en tout ou en partie sur l'*Enquête nationale auprès des ménages* de 2011 (ENM 2011)[19] réalisée par Statistique Canada.

Bien qu'il existe des données plus récentes[20], il a été choisi d'utiliser les données de l'ENM 2011. Il est ainsi possible de comparer les résultats des différentes méthodes en se basant sur une même année de référence.

La comparaison des différentes approches fait ressortir des écarts importants. Ainsi, selon une méthode de dénombrement, le résultat est de 47 002 personnes alors qu'il peut atteindre 175 854 personnes selon une autre méthode. Différents calculs d'effectifs du secteur culturel sont exposés dans les trois sous-sections suivantes.

19. Les résultats de l'ENM 2011 ont été publiés en 2014.

20. Compte satellite de la culture, données de 2016 diffusées en 2018. http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/180227/dq180227a-fra.htm

1.2.1.1 Le dénombrement selon les travailleurs au sein des établissements associés à la délimitation du CSMO en culture, classés selon le Système de classification des industries en Amérique du Nord (SCIAN)

Pour établir le nombre de travailleurs associés à un secteur et à un CSMO, la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) utilise l'*Enquête nationale auprès des ménages* 2011. La donnée sur le dénombrement est extraite en suivant la délimitation officielle du secteur culturel tel que défini par la CPMT. Le dénombrement qui en découle est de 47 002 personnes en emploi (tableau 3).

Pour le nombre d'établissements, la DDCIS se base sur « le nombre d'entreprises canadiennes » de Statistique Canada, fournies par l'Agence de revenu du Canada (ARC). En suivant également la délimitation sectorielle officielle de la CPMT, le nombre d'établissements pour le secteur culturel est de 3 078 (tableau 3). Ce nombre d'établissements n'inclut que ceux ayant au moins un employé.

Pour être incluses dans ce dénombrement, les entreprises doivent avoir déclaré le secteur culturel comme étant leur principale activité lors de l'enregistrement auprès de l'ARC. Or, un certain nombre d'entreprises et de travailleurs indépendants (avec au moins un employé) peuvent tirer un revenu de leur activité professionnelle en dehors des établissements culturels, au bénéfice des autres secteurs d'activité économique tels le tourisme, le commerce de détail, le milieu scolaire, le milieu communautaire, les événements corporatifs de toute nature, etc. Ces travailleurs ne figurent donc pas dans le dénombrement utilisé par la DDCIS.

Cette méthode de dénombrement fait en sorte que, par exemple, seulement 535 artistes, auteurs et interprètes sont comptabilisés (tableau 3). De plus, cette méthode exclut environ 11 000 « établissements sans employés », c'est-à-dire des entreprises enregistrées ou incorporées, fondées par des travailleurs indépendants en culture et qui n'ont pas d'employés[21]. Finalement, cette méthode ne tient pas compte des employés œuvrant dans des établissements dont la gouvernance relève d'un palier de gouvernement. Par exemple, ce dénombrement n'inclut que 46 bibliothèques (tableau 3), alors que l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) en comptabilise 806, pour la même période de référence[22].

21. Le dénombrement des entreprises sans employé est tiré de la base de données « Le nombre d'entreprises canadiennes » de Statistique Canada, Juin 2015 réalisée par la DDCIS-EQ.

22. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bibliotheques/publiques/stat_generale.htm

Tableau 3
Dénombrement d'établissements et d'employés, selon la délimitation du CSMO en culture

SCIAN		NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS AVEC EMPLOYÉS	NOMBRE D'EMPLOYÉS
511130	Éditeurs de livres*	**141**	**3 144**
512	Industries du film et de l'enregistrement sonore	**1 217**	**14 350**
519121	Bibliothèques*	**46**	**1 056**
519122	Archives*	**35**	**813**
7111	Compagnies d'arts d'interprétation	**325**	**8 620**
711311	Exploitants de théâtres et autres diffuseurs d'événements artistiques avec installations*	**106**	**965**
711321	Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques, sans installations*	**187**	**1 737**
711322	Festivals, sans installations*	**118**	**1 110**
71141	Agents et représentants d'artistes, d'athlètes et d'autres personnalités publiques	**49**	**277**
7115	Artistes, auteurs et interprètes indépendants	**535**	**8 250**
712	Établissements du patrimoine	**319**	**6 680**
	TOTAL	**3 078**	**47 002**

Prenez note qu'en consultant ce tableau, en raison des arrondis et de la confidentialité des données, la somme des composantes n'égale pas toujours le total.

Pour les classes marquées d'un astérisque (*), considérant que l'ENM 2011 est à quatre chiffres, une proportion a été établie et appliquée pour obtenir une estimation du nombre d'employés.

Il est à noter que pour la classe 71141 – Agents et représentants d'artistes, d'athlètes et d'autres personnalités publiques dans le but d'en extraire les activités artistiques une proportion a été utilisée pour obtenir une estimation du nombre d'établissements et du nombre d'employés.

Source : Statistique Canada. Pour le nombre d'établissements *Le nombre d'entreprises canadiennes, juin 2017*. Pour le nombre d'employés, *L'enquête nationale auprès des ménages 2011 (ENM 2011)*. Traitement des données : Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS), Secteur Emploi-Québec, août 2017.

1.2.1.2 Le dénombrement des personnes actives selon la Classification nationale des professions (CNP), en lien avec la délimitation du CSMO en culture

À partir des données de l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM), le portrait succinct des professions de la culture et des communications du Québec en 2011 analyse l'âge, le sexe, le statut d'emploi et fournit une mise en garde afin de faire un usage prudent de ces résultats.

Source : Rhéault et Allaire (2016)

Au bénéfice de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) a produit un décompte de 127 600 personnes occupées à partir de la même *Enquête nationale auprès des ménages* de 2011, selon 31 codes de la Classification nationale des professions (CNP). Cette méthode de dénombrement d'effectifs inclut les personnes occupant des professions de la culture qui s'exercent en dehors des établissements culturels contrairement à la méthode préconisée par la DDCIS.

En tenant compte de la délimitation sectorielle que la DDCIS reconnaît à Compétence Culture, l'ISQ a retranché les CNP qui ne sont pas représentés par le CSMO en culture, expliquant un sous-total révisé à 80 800 personnes occupées (tableau 4).

Les CNP retranchés sont :

- Architectes (présence d'un ordre professionnel, profession transversale ou multisectorielle);
- Architectes paysagers, Technologues en aménagement paysager (couverts par le CSMO HortiCompétences);
- Designers industriels (profession multisectorielle);
- Designers de mode (couverts autrefois par le CSMO Habillement);
- Journalistes (fédération professionnelle des journalistes du Québec).

Le tableau 4 détaille la distribution des 80 800 personnes occupées en huit catégories et permet de prendre connaissance de la manière dont les 31 professions ont été regroupées. Il permet de constater que les catégories peuvent comporter une seule profession (directeurs de la culture et des communications) ou en regrouper jusqu'à six (photographes, cadreurs de films et de vidéo, techniciens en graphisme, techniciens en enregistrement audio et vidéo et en radiodiffusion, autre personnel technique, personnel de soutien).

Les limites du dénombrement des personnes actives selon la Classification nationale des professions (CNP), en lien avec la délimitation du CSMO en culture, sont importantes.

Comme mentionné par l'OCCQ, les données de l'ENM 2011 comportent des « difficultés reliées à la fiabilité (biais et précision) » (Rhéault et Allaire, 2016, p. 2). Elles sont moins robustes que celles du questionnaire détaillé et obligatoire (visant un ménage sur cinq) utilisé avant 2011. De plus, toujours selon l'OCCQ, le peu d'effectifs en culture augmente les risques d'imprécision des estimations.

Les deux éléments précédents expliquent que les traitements de l'ISQ, reposant sur l'agglomération de 31 codes CNP en huit catégories afin d'établir le croisement des données (selon le statut d'emploi ou selon le type d'industrie), doivent être considérés comme présentant davantage « des ordres de grandeur » (Rhéault et Allaire, 2016, p. 2) que des chiffres exacts.

Ces limites s'appliquent également aux tableaux 5 et 6 présentés dans les pages suivantes.

24. Statistique Canada (2016). No 13-604-M au catalogue — No 81.

Tableau 4
Effectif des professions culturelles, personnes occupées, Québec*

PROFESSIONS CULTURELLES	NOMBRE	POURCENTAGE
Directeurs de la culture et des communications	**2 900**	**3,6**
Designers, concepteurs artistiques et artisans	**18 800**	**23,3**
Designers graphiques et illustrateurs	12 200	15,1
Ensembliers de théâtre, dessinateurs de mode, concepteurs d'expositions et autres concepteurs artistiques	3 500	4,3
Artisans et patroniers de produits textiles et d'articles en cuir et en fourrure	3 100	3,8
Professionnels des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	**3 000**	**3,7**
Bibliothécaires	1 600	2,0
Archivistes, restaurateurs et conservateurs	1 500	1,9
Personnel technique et commis des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	**6 300**	**7,8**
Techniciens dans les bibliothèques et les services d'archives publiques	2 000	2,5
Personnel technique des musées et des galeries d'art	1 100	1,4
Commis et assistants dans les bibliothèques	3 300	4,1
Professionnels de la rédaction	**9 200**	**11,4**
Auteurs, rédacteurs et écrivains	4 900	6,1
Réviseurs, rédacteurs-réviseurs et chefs du service des nouvelles	4 300	5,3
Professionnels des arts plastiques et des arts de la scène	**18 500**	**22,9**
Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé	5 200	6,4
Musiciens, chanteurs, chefs d'orchestre, compositeurs et arrangeurs	7 100	8,8
Danseurs	1 200	1,5
Acteurs et comédiens	1 800	2,2
Peintres, sculpteurs et autres artistes des arts visuels	3 200	4,0
Photographes, techniciens en graphisme et personnel technique, et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène	**19 600**	**24,3**
Photographes	2 900	3,6
Cadreurs de films et cadreurs vidéo	1 100	1,4
Techniciens en graphisme	6 000	7,4
Techniciens en enregistrement audio et vidéo et en radiotélédiffusion	4 600	5,7
Autre personnel technique et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène	3 600	4,5
Personnel de soutien du cinéma, de la radiotélédiffusion, de la photographie et des arts de la scène	1 300	1,6
Annonceurs, annonceures et autres artistes du spectacle non classés ailleurs	**2 500**	**3,1**
Annonceurs et autres communicateurs de la radio et de la télévision	1 400	1,7
Autres artistes de spectacle non classés ailleurs	1 100	1,4
TOUTES LES PROFESSIONS CULTURELLES	**80 800**	**100,0**

* Personnes occupées : personnes qui, au cours de la semaine du dimanche 1er mai au samedi 7 mai 2011, faisaient un travail quelconque dans le cadre d'un emploi ou dans une entreprise, c'est-à-dire tout travail rémunéré accompli pour un employeur ou à son propre compte. Pour la définition complète, consulter le dictionnaire de l'ENM [http://www12

Source : Données de Statistique Canada *L'enquête nationale auprès des ménages 2011* (ENM 2011). Compilation spéciale des données réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en fonction de la délimitation du CSMO en culture.

En tenant compte du dénombrement des personnes actives selon la Classification nationale des professions (CNP), en lien avec la délimitation du CSMO en culture, les 80 800 personnes occupées au Québec se répartissent ainsi (tableau 5) :

- 68,3 % sont des salariés et 31,7 % sont des travailleurs indépendants, soit plus de 25 000 personnes.

Le tableau montre également que le secteur culturel a un pourcentage de travailleurs indépendants trois fois supérieur à celui de l'ensemble de la main-d'œuvre (31,7 %, comparativement à 10,2 %), appuyant l'affirmation du caractère atypique de l'emploi dans le secteur culturel.

Tableau 5
Répartition des professions culturelles, selon la catégorie de travailleurs (salariés ou travailleurs indépendants), personnes occupées, Québec*

PROFESSIONS	SALARIÉS %	TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS %
Directeurs de la culture et des communications	**87,3**	**12,7**
Designers, concepteurs artistiques et artisans	**68,2**	**31,8**
Professionnels des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	**98,4**	**1,6**
Personnel technique et commis des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	**98,3**	**1,7**
Professionnels de la rédaction	**61,9**	**38,1**
Professionnels des arts plastiques et des arts de la scène	**46,3**	**53,7**
Photographes, techniciens en graphisme et personnel technique, et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène	**74,6**	**25,4**
Annonceurs, annonceures et autres artistes du spectacle non classés ailleurs	**71,7**	**28,3**
TOUTES LES PROFESSIONS CULTURELLES	**68,3**	**31,7**
TOUTES LES PROFESSIONS NON CULTURELLES	**89,8**	**10,2**

* Personnes occupées : personnes qui, au cours de la semaine du dimanche 1er mai au samedi 7 mai 2011, faisaient un travail quelconque dans le cadre d'un emploi ou dans une entreprise, c'est-à-dire tout travail rémunéré accompli pour un employeur ou à son propre compte. Pour la définition complète, consulter le dictionnaire de l'ENM [http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/ref/dict/pop028-fra.cfm].

Source : Données de Statistique Canada *L'enquête nationale auprès des ménages* 2011 (ENM 2011). Compilation spéciale des données réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en fonction de la délimitation du CSMO en culture.

Le dénombrement de 80 800 personnes actives, selon la Classification nationale des professions (CNP) en lien avec la délimitation du CSMO en culture, peut également être ventilé en fonction de la répartition des effectifs ayant une profession culturelle et œuvrant dans les industries culturelles et dans les industries non culturelles (tableau 6) :

- Un peu plus du tiers des professions culturelles se retrouve dans des industries culturelles (33,9 %) et 66,1 % dans des industries non culturelle[23].

Sur la base de ces données, alors que les deux tiers des effectifs dénombrés œuvrent dans des industries non culturelles, il pourrait être difficile de capter la réalité d'une part importante des effectifs du secteur culturel qui travaillent dans des industries culturelles et dans des industries non culturelles afin d'assurer leur subsistance.

23. Source : Données de Statistique Canada *L'enquête nationale auprès des ménages 2011* (ENM 2011). Compilation spéciale des données réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en fonction de la délimitation du CSMO en culture.

Tableau 6
Effectifs des groupes de professions culturelles, selon le type d'industries (culturelles ou non culturelles), personnes occupées, Québec*

PROFESSIONS	INDUSTRIES CULTURELLES		INDUSTRIES NON CULTURELLES		TOUTES LES INDUSTRIES	
	N	%	N	%	N	%
Directeurs de la culture et des communications	1 200	**41,4**	1 700	**58,6**	2 900	**100,0**
Designers, concepteurs artistiques et artisans	1 600	**8,5**	17 200	**91,5**	18 800	**100,0**
Professionnels des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	400	**13,3**	2 600	**86,7**	3 000	**100,0**
Personnel technique et commis des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	800	**12,7**	5 500	**87,3**	6 300	**100,0**
Professionnels de la rédaction	2 200	**23,9**	7 000	**76,1**	9 200	**100,0**
Professionnels des arts plastiques et des arts de la scène	11 800	**63,8**	6 700	**36,2**	18 500	**100,0**
Photographes, techniciens en graphisme et personnel technique, et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène	7 800	**39,8**	11 800	**60,2**	19 600	**100,0**
Annonceurs, annonceures et autres artistes du spectacle non classés ailleurs**	1 600	**64,0**	900	**36,0**	2 500	**100,0**
Toutes les professions culturelles	27 400	**33,9**	53 400	**66,1**	80 800	**100,0**
Toutes les professions non culturelles	22 600	**0,6**	3 777 000	**99,4**	3 799 600	**100,0**
TOUTES LES PROFESSIONS	50 000	**1,3**	3 830 400	**98,7**	3 880 400	**100,0**

* Personnes occupées : personnes qui, au cours de la semaine du dimanche 1er mai au samedi 7 mai 2011, faisaient un travail quelconque dans le cadre d'un emploi ou dans une entreprise, c'est-à-dire tout travail rémunéré accompli pour un employeur ou à son propre compte. Pour la définition complète, consulter le dictionnaire de l'ENM [http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/ref/dict/pop028-fra.cfm].

** Seule l'estimation relative aux industries non culturelles peut être utilisée sans restriction.

Les estimations inférieures à 1 000 personnes doivent être interprétées avec prudence.

Source : Données de Statistique Canada *L'enquête nationale auprès des ménages 2011* (ENM 2011). Compilation spéciale des données réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en fonction de la délimitation du CSMO en culture.

1.2.1.3 L'estimation du nombre d'emplois culturels captant la nature « synthétique » du secteur culturel, selon le Compte satellite de la culture (CSC)

> Le Compte satellite de la culture (CSC) découle du Cadre canadien pour les statistiques de la culture (CCSC, 2011) et du Système de comptabilité nationale du Canada (SCNC). Le CCSC définit la culture comme l'activité artistique créative et les biens et services produits par cette activité, ainsi que la préservation du patrimoine. Comme ces activités, biens et services se retrouvent dans plusieurs industries, le SCNC fournit le mécanisme et les données nécessaires pour calculer les estimations en provenance de plusieurs sources, ce qui produit un compte satellite de statistiques. L'année de référence du CSC est 2010. Les indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture sont projetés de manière prospective en 2011, 2012, 2013 et 2014.
>
> Source : Statistique Canada (2016)

L'approche du Compte satellite de la culture (CSC) puise dans une multitude de bases de données. Le CSC adopte deux perspectives : la perspective du produit et la perspective de l'industrie.

Compte satellite de la culture – perspective du produit

Dans la perspective du produit, le Compte satellite de la culture (CSC)[24] estime qu'il existe dans le secteur culturel au Québec 150 747 emplois (tableau 7). Cette approche tient compte de la diversité des statuts d'emploi (salariés à temps plein ou à temps partiel et travailleurs indépendants) et du travail invisible des artistes qui se révèle par la déduction fiscale des revenus de création, dans la déclaration de revenus annuelle. Elle retient à la fois les emplois à temps plein et à temps partiel et elle convertit en équivalent à temps plein (ETP) les revenus artistiques déclarés et exonérés d'impôt des créateurs.

Les données des différentes catégories sont mutuellement exclusives, c'est-à-dire que lorsqu'elles sont associées à la culture, elles ne sont pas comptées en sport, en tourisme ou autre secteur d'activités. Il importe de noter que la catégorie d'emploi « Gouvernance, financement et soutien professionnel » découle de l'analyse des dépenses publiques des villes, conseils de bande, gouvernements provincial et fédéral sur le territoire du Québec. Les administrations municipales comptent de nombreux emplois culturels dans les domaines Patrimoine et bibliothèques, ainsi que Spectacles sur scène, en raison de la responsabilité des villes et municipalités à l'égard de salles et de centres culturels. Cela explique que les sous-totaux de ces deux domaines semblent sous-estimés. Le dénombrement demeure minimal.

24. Statistique Canada (2016). No 13-604-M au catalogue — No 81

Tableau 7
Emplois liés à la culture par domaine, au Québec, selon la perspective du produit

DOMAINE	NOMBRE
Patrimoine et bibliothèques	**4 567**
Enregistrement sonore	**3 067**
Écrits et ouvrages publiés	**29 785**
Audiovisuel et médias interactifs	**31 332**
Spectacles sur scène	**17 636**
Arts visuels et appliqués	**33 032**
DOMAINES TRANSVERSAUX	
Éducation et formation	**12 722**
Gouvernance, financement et soutien professionnel	**17 755**
Multi-domaine	**851**
TOTAL	**150 747**

Source : *Résumé des plus récents résultats du Compte satellite de la culture. Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2010-2014*, juin 2016. Document transmis à Compétence Culture par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec en octobre 2016.

En convertissant les revenus tirés de contrats en postes équivalent temps plein (ETP), cette approche pourrait toutefois faire en sorte que le nombre de personnes effectuant réellement une fonction est supérieur à ce qui est estimé.

Pour son Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel, Compétence Culture privilégie le dénombrement des emplois en culture du Compte satellite pour l'emploi (CSC) par la perspective du produit parce qu'il est celui qui permet le mieux de rendre compte du travail atypique dans le secteur culturel. Il tient compte de différents statuts d'emploi et intègre une part du travail invisible par la prise en compte des revenus différés. Ce dénombrement intègre des personnes exerçant leurs activités professionnelles dans des établissements culturels et dans des établissements non culturels, que ce soit à leur propre compte, en milieu scolaire, en milieu municipal, en tourisme, au sein des commerces et entreprises privées, etc.

Compte satellite de la culture – perspective de l'industrie

En ayant recours à la perspective de l'industrie, le Compte satellite de la culture (CSC) dénombre 175 854 emplois culturels au Québec (tableau 8). Le dénombrement des effectifs inclut alors des emplois non reliés à la culture, par exemple : la sécurité, l'entretien, le service des mets et boissons dans les lieux de spectacles. En sont exclus les artistes qui exercent leurs activités dans d'autres secteurs ou en tant que travailleurs indépendants. De ce fait, la perspective de l'industrie capte moins bien le travail atypique du secteur culturel que ne le fait la perspective du produit.

Tableau 8
Emplois dans les établissements de la culture, selon la perspective de l'industrie (2011)

	2010	2011	2012	2013	2014
					NOMBRE D'EMPLOIS
Canada	**685 394**	**697 143**	**692 774**	**702 997**	**700 120**
Terre-Neuve-et-Labrador	5 856	5 932	6 021	5 700	5 733
Île-du-Prince-Édouard	2 239	2 266	2 308	2 407	2 456
Nouvelle-Écosse	15 799	16 421	15 871	16 160	15 930
Nouveau-Brunswick	9 340	9 166	9 021	9 720	9 588
Québec	172 969	175 854	174 764	175 388	175 905
Ontario	288 815	294 126	293 650	302 788	301 933
Manitoba	21 708	21 430	21 634	22 214	21 194
Saskatchewan	15 074	14 848	15 442	15 815	15 621
Alberta	60 752	62 728	63 199	61 603	61 805
Colombie-Britannique	90 881	92 278	88 754	89 077	87 766
Yukon	759	847	854	864	890
Territoires du Nord-Ouest	716	763	776	791	829
Nunavut	485	484	481	471	470

Les totaux peuvent ne pas correspondre en raison de l'arrondissement.

Source : Statistique Canada (2016). *Indicateurs provinciaux et territoriaux, 2010 à 2014*, Comptes des revenus et dépenses, série technique, no. 13-604-M au catalogue.

1.2.1.4 Les principales lacunes des méthodes de dénombrement des emplois s'appuyant sur l'*Enquête nationale auprès des ménages*

Le survol des trois méthodes s'appuyant sur l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM 2011) précédemment décrites fait ressortir des lacunes. Le tableau synthèse (tableau 9) présente les principales caractéristiques des différentes méthodes de dénombrement et permet d'en saisir les principales limites.

La principale lacune vient de la difficulté de rendre compte du travail atypique tel qu'il s'exerce fréquemment dans le secteur culturel. Les trois méthodes utilisées captent difficilement la présence des nombreux travailleurs indépendants.

Tout d'abord, l'ENM 2011 intègre les employés à salaire, les travailleurs indépendants ainsi que toute personne qui travaille, peu importe son statut. Cependant, les salariés et travailleurs indépendants doivent déclarer, pendant la semaine de référence de l'enquête, que cette activité est leur principale activité. Ce critère pourrait faire en sorte que plusieurs emplois du secteur culturel, parce qu'ils ne sont pas considérés comme étant la principale activité au moment de l'enquête, sont omis des dénombrements.

Le décompte selon les entreprises enregistrées avec employés et ayant un numéro d'entreprise auprès de l'Agence du revenu Canada (ARC) masque une part importante de travailleurs indépendants en culture. Il masque également les emplois culturels qui s'exercent en dehors des établissements de la culture.

De plus, l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) a dû procéder à un regroupement des 31 codes CNP en huit catégories avant tout croisement de données, ce qui prive le lecteur de la comparaison des résultats avec les recensements précédents. Un code de la CNP inclut déjà entre 10 et 30 appellations d'emplois.

Enfin, aucune de ces méthodes permet de dresser avec fiabilité les caractéristiques sociodémographiques de la population active en culture et les catégories de revenus annuels, ni d'en circonscrire la composition. Étant donné la disparité de ces données, la quête d'obtenir un portrait fidèle de la nature et de l'envergure des emplois du secteur culturel demeure un défi entier.

Actuellement, la méthode de dénombrement qui permet de mieux capter le travail atypique apparaît comme étant la perspective du produit utilisée par le Compte satellite de la culture (CSC).

La ventilation des emplois respecte les domaines du Cadre canadien pour les statistiques de la culture (Statistique Canada, 2011a)[25].

Parmi les limites, Statistique Canada déclare que les Indicateurs provinciaux et territoriaux du Compte satellite de la culture (CSC) ne comprennent pas encore l'évaluation des activités bénévoles et que des améliorations sont prévues lors de la mise à jour, aux sous-domaines artisanat, bibliothèques, archives ainsi que film et vidéo.

25. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/87-542-x/87-542-x2011001-fra.htm

Tableau 9
Synthèse des différentes méthodes de dénombrement des effectifs du secteur culturel

Dénombrement des effectifs du secteur culturel, basé sur l'*Enquête nationale auprès des ménages* 2011				
	Délimitation du CSMO	**Lien avec la délimitation du CSMO**	**Nature « synthétique » du secteur culturel**	
	Selon le Système de classification des industries en Amérique du Nord (SCIAN)	**Selon la Classification nationale des professions (CNP)**	**Selon le Compte satellite de la culture (CSC)**	
			Perspective du Produit	**Perspective de l'Industrie**
Dénombrement des effectifs	47 002	80 800	150 747	175 854
Caractéristiques des effectifs	- Effectifs en relation d'emploi avec un établissement culturel	- Professions culturelles, dans les industries culturelles ou non culturelles	- Professions culturelles, dans les industries culturelles ou non culturelles - Emploi à temps plein et à temps partiel	- Professions culturelles et emplois non culturels en lien avec les établissements culturels
Statut d'emploi	- Salariés - Travailleurs indépendants	- Salariés - Travailleurs indépendants	- Salariés - Travailleurs indépendants (incluant la conversion des revenus artistiques exonérés d'impôt)	- Salariés - Travailleurs indépendants en lien avec les établissements culturels
Effectifs non pris en compte	- Professions culturelles, mais travaillant dans un établissement dont l'activité principale n'est pas liée à la culture	- Profession culturelle dont la majeure partie du revenu, lors de la période de référence de l'enquête, provient d'un autre secteur d'activité		- Professions culturelles dans des établissements non culturels
Principaux aspects positifs	- Dénombre toutes les professions même si elles n'ont pas un caractère culturel	- Dénombre les travailleurs indépendants, mais de façon prudente	- Inclut les effectifs des établissements gouvernementaux - Inclut les travailleurs indépendants exerçant dans d'autres secteurs d'activités - Compte l'emploi à temps partiel pour un emploi - Convertit en ETP les revenus artistiques exonérés d'impôt	- Considère les emplois non culturels comme faisant partie du fonctionnement du secteur d'activité
Principaux aspects négatifs	- Occulte un nombre important d'effectifs (emploi atypique)	- Agglomère des données limitant les détails - Occulte une part du travail atypique : omet l'exercice de profession culturelle n'expliquant pas la majeure partie du revenu, ne convertit pas en ETP les revenus artistiques ayant mérité une déduction fiscale	- La conversion en ETP ne rend pas compte du nombre réel d'effectifs	- Occulte un nombre important d'effectifs (emplois atypiques, travailleurs indépendants) - Inclut des emplois non culturels
Angles morts	- N'inclut pas les bénévoles - N'inclut pas les emplois culturels dans des établissements non culturels	- N'inclut pas les bénévoles	- N'inclut pas les bénévoles - N'inclut pas les emplois non culturels liés aux établissements culturels	- N'inclut pas les bénévoles - Ne capte pas une part importante des travailleurs indépendants exerçant dans d'autres secteurs d'activités

Source : Compétence Culture.

1.2.2 Autres construits statistiques sur la main-d'œuvre en culture : les limites de leur utilisation

Il existe d'autres sources de données fréquemment utilisées dans les diagnostics réalisés par les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et d'autres enquêtes propres au secteur culturel venant documenter certains aspects des ressources humaines du secteur. Quatre autres sources de données sont présentées dans cette sous-section.

Les principales lacunes de ces approches sont de deux natures : soit les enquêtes ne permettent pas de rendre compte du travail atypique dans le secteur culturel, soit elles en tiennent compte, mais étant peu nombreuses, elles ne permettent pas de couvrir l'ensemble des emplois du secteur culturel.

1.2.2.1 L'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH)

Le contenu de cette sous-section provient en grande partie du bulletin *Optique culture*, no. 12, de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (Allaire et Fortier, 2011).

Les données analysées proviennent de l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) de Statistique Canada. Cette enquête a pour objet de mesurer la variation mensuelle du nombre de salariés inscrits sur les listes de paye (feuillet T4), de leur rémunération et du nombre d'heures rémunérées. En fait, l'EERH constitue la seule source de données détaillées sur l'emploi salarié, par province et par industrie. L'enquête combine les résultats de l'*Enquête sur la rémunération auprès des entreprises* (ERE) avec les données administratives sur les retenues salariales qui proviennent de l'Agence du revenu du Canada.

Parmi les industries couvertes par l'EERH, soit l'ensemble des industries, les analystes ont choisi les industries culturelles pour lesquelles les données sur le nombre d'emplois salariés sont fiables. D'un point de vue industriel, il s'agit des domaines culturels les plus développés (souligné par les auteurs du Diagnostic) : radiodiffusion, cinéma, édition, patrimoine, spectacle et commerce de détail spécialisé en produits culturels. Les industries culturelles pour lesquelles les statistiques n'ont pu être analysées (souligné par les auteurs du Diagnostic) sont les Auteurs et artistes indépendants, les Autres services d'information (agences de presse, bibliothèques et autres), les Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et sportifs et d'événements similaires et la Câblodistribution.

Remarque :

Les données proviennent des feuillets T4. Elles ne sont pas analysables lorsque la rémunération provient d'autres sources que le salaire. De plus, l'épithète « domaine plus développé » étant accolée au fait que la rémunération est documentée par un T4 donne une importance accrue au travail salarié par rapport aux autres modes de rémunération. Cette méthode permet d'observer que ces enquêtes ne documentent qu'une partie du secteur culturel. Elles ne rendent pas compte de son envergure et n'en captent pas tous les enjeux, dont ceux liés au travail atypique.

1.2.2.2 Les enquêtes *Relance* sur la situation d'emploi de personnes diplômées

Les informations de cette sous-section proviennent du site Web du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur[26].

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur vise à arrimer les programmes de formation aux exigences du marché du travail. Les enquêtes *Relance* sont des recensements sur la situation d'insertion dans le marché du travail des nouveaux diplômés de la formation professionnelle, de la formation technique et de la formation universitaire. L'enquête *La Relance au collégial en formation technique* est réalisée tous les deux ans, tout comme *La Relance à l'université* auprès des titulaires d'un baccalauréat ou d'une maîtrise. L'enquête visant les personnes titulaires d'un doctorat se déroule tous les quatre ans environ. Toutes ces enquêtes sont menées par voie téléphonique et par internet.

Il s'agit de mesurer le taux de placement des personnes diplômées, que ce soit en emploi à temps plein, à temps partiel ou à son compte, sans oublier les personnes qui poursuivent des études. Le questionnaire est validé par la Direction de l'adéquation formation-emploi (DAFE). Le dernier rapport (2016)[27] signale pourtant l'impossibilité de publier les résultats pour les DEC menant aux professions culturelles suivantes :

- Arts du cirque : artiste de cirque (généraliste)
- Arts du cirque : artiste de cirque (spécialiste)
- Danse-interprétation : danse classique
- Danse-interprétation : danse contemporaine
- Techniques de métiers d'art : création textile
- Techniques de métiers d'art : impression textile
- Techniques de métiers d'art : verre
- Techniques de métiers d'art : sculpture
- Théâtre-production : spécialisation en décor et costume

Remarque :

On sait de manière informelle que plusieurs finissants des programmes en art amorcent leur insertion professionnelle sans avoir obtenu leur diplôme, parce qu'il leur manque quelques crédits en formation générale. Par conséquent, l'appréciation de l'intégration professionnelle est tronquée.

Lorsque la révision d'un programme collégial nécessite la collecte de données primaires, les résultats concernant les emplois de travailleur indépendant ou à durée déterminée sont convertis en équivalent temps plein (ETP), selon la méthodologie de l'adéquation formation-emploi (AFE) en vigueur. Cette dernière a été adoptée pour l'enquête en 2016 sur les besoins de main-d'œuvre en production scénique (DEC Théâtre-Production). Cette transposition en ETC permet d'établir une estimation de la demande selon la convention de l'emploi à temps plein. Cette approche peut faire en sorte que le nombre réel de personnes occupant cette fonction est sous-estimé.

26. http://www.education.gouv.qc.ca/references/indicateurs-et-statistiques/enseignement-superieur/enquetes-relance/

27. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Enquetes_Relance/Collegial/Relance_collegial_2016_FR.pdf

1.2.2.3 Les enquêtes sur les professions artistiques

Le programme d'enquêtes de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) vise à produire des statistiques détaillées sur la pratique de la création artistique au Québec, en décrivant le plus précisément possible les conditions dans lesquelles leur profession s'exerce.

Le recensement des personnes exerçant la profession artistique exige un travail de préparation de collecte rigoureux. Les dimensions étudiées concernent entre autres la diplomation en lien avec la pratique artistique, la durée de la carrière, la ventilation des revenus artistiques et non artistiques, la ventilation du temps selon les activités de gestion de carrière, de vie associative, de pratique artistique, d'autres activités rémunératrices, la réflexion entourant la transition de carrière, etc.

Remarque :

À ce jour, le programme d'enquêtes de l'OCCQ et l'ISQ a couvert trois profils : écrivains, danseurs et chorégraphes, ainsi qu'artistes en arts visuels[28].

1.2.2.4 Les principales lacunes des autres construits statistiques sur la main-d'œuvre en culture : l'impossibilité de rendre compte du travail atypique ou de couvrir l'ensemble du secteur

Deux lacunes principales caractérisent les autres construits statistiques sur la main-d'œuvre en culture. Par exemple, certaines approches ne permettent pas d'appréhender le travail atypique (emplois salariés à temps partiel, emplois salariés temporaires, emplois salariés sur appel, travail à commissions, travail indépendant, etc.). Le travail atypique y est absent ou mal capté et de ce fait, ces construits statistiques rendent invisibles son envergure et ses enjeux. De plus, l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) et les enquêtes Relance sur la situation d'emploi de personnes diplômées comportent cette lacune.

Par ailleurs, en ce qui concerne les enquêtes sur les professions artistiques, ce type de portrait décrit la réalité des carrières artistiques dans la durée. Elles permettent de mieux rendre compte du travail atypique. Toutefois, la couverture des professions n'est pas exhaustive et le financement des enquêtes n'est plus assuré, fragilisant ainsi les possibilités de lecture du secteur dans une perspective longitudinale.

28. Les enquêtes sur les conditions de pratiques de ces trois profils sont disponibles sur le site de l'ISQ : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/professions-formation/index.html

1.3 La structuration du secteur culturel en associations et regroupements impliqués dans le développement professionnel

Le secteur culturel est un vaste secteur structuré autour de 85 associations et regroupements dont un bon nombre sont engagés dans le développement des ressources humaines. Au Québec, le secteur culturel bénéficie également d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) qui fédère la majorité (72 %) des associations et regroupements.

Cette section vise à saisir l'articulation entre les acteurs du secteur culturel impliqués dans le développement professionnel, ainsi que leur engagement et leur légitimité dans cette activité. Elle comporte trois sous-sections :

- La présentation des principaux acteurs;
- Les associations et regroupements engagés dans l'essor de l'activité professionnelle;
- L'accès variable aux sources de financement de la formation continue.

1.3.1 La présentation des principaux acteurs

Cette sous-section comporte une description sommaire du CSMO en culture et des associations et regroupements nationaux ou régionaux impliqués dans le développement des ressources humaines ainsi que certains des mécanismes de coordination qui les relient. Elle implique également une brève description d'une organisation de liaison, le Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (CFC).

La description est essentiellement qualitative et des informations plus détaillées seront données dans les prochaines sous-sections.

1.3.1.1 Description sommaire du CSMO en culture, Compétence Culture

> Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre qui a pour mission de regrouper et 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.
>
> Source : Site Web de Compétence Culture
> Mission, vision et valeurs

Incorporé sous le nom de Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) en culture reconnu depuis 1999. Il est financé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de

la Politique d'intervention sectorielle. Au moment de réaliser ce Diagnostic, Compétence Culture comptait 65 membres, dont 61 membres actifs et 4 membres associés.

Compétence Culture se démarque des autres comités sectoriels de main-d'œuvre, et ce, notamment par son membership composé d'associations et de regroupements nationaux et de regroupements régionaux (conseils régionaux de la culture ou autres regroupements). L'adhésion des associations et regroupements nationaux et régionaux à Compétence Culture se fait sur une base volontaire en démontrant, par les règlements généraux et les lettres patentes de leur organisation, que leurs adhérents (personnes physiques ou morales) exercent une activité professionnelle, c'est-à-dire contre rémunération. Dans sa quête de représentativité, Compétence Culture accueille toute structure associative dont les membres exercent une activité professionnelle dans les domaines qui lui sont reconnus par la CPMT.

Le soutien aux associations et aux regroupements du secteur culturel constitue le concept fondateur de Compétence Culture. Dans le but de professionnaliser la main-d'œuvre de ce secteur, le CSMO et ces associations et regroupements travaillent en concertation, sur la base de trois principes directeurs :

1. Coordonner les actions de portée sectorielle ou transdisciplinaires : FAIRE (actions réalisées par Compétence Culture) ou FAIRE AVEC (collaboration avec une ou plusieurs organisations);

2. Outiller les membres pour la mise en œuvre des solutions sectorielles ou régionales : FAIRE FAIRE (déléguer l'exécution des actions à ses membres);

3. Rechercher des partenariats externes pouvant contribuer à la mission : LAISSER FAIRE (trouver un porteur de dossier).

Compétence Culture est l'instigateur de la *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* (2000)[29], dont l'Axe 2 : Accès à la formation continue a donné naissance en 2001 au projet pilote de formation continue, grâce à la mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprises (MFOR-entreprises) d'Emploi-Québec. En 2007, après une évaluation gouvernementale positive qui recommande sa pérennisation, le projet pilote est devenu le Modèle de coordination de la formation continue en culture. Compétence Culture a déployé dès 2001 un mécanisme privilégiant l'approche collective, en misant sur le rôle de responsables de la formation continue au sein d'un certain nombre d'associations et regroupements nationaux ou régionaux. Ces derniers avaient déjà pour mission de concerter les travailleurs indépendants et la multitude des organisations dépourvues de service de gestion de ressources humaines à l'interne[30].

Compétence Culture a assumé un mandat de liaison auprès de tous les membres nationaux et régionaux, qu'ils bénéficient ou non d'un poste subventionné de coordination à la formation[31], et les a progressivement initiés au processus de gestion de la formation continue et aux bonnes pratiques que cela implique (mise sur pied d'un comité de formation, adoption d'une politique de formation continue). Compétence Culture a outillé ses membres en offrant du soutien méthodologique et en développant des outils et des activités de formation.

Dans les valeurs partagées avec ses membres et par les activités développées par Compétence Culture, les associations et regroupements sont également encouragés à travailler en collaboration, sous un principe désigné comme « l'arrimage sectoriel-régional ».

29. https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2042

30. Compétence Culture s'est alors appuyé sur l'expérience préexistante, depuis 1997, au sein de trois conseils régionaux de la culture : Laurentides, Montérégie, Québec et Chaudière-Appalaches. En parallèle existait également le Comité de formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (désigné sous l'acronyme CFC) pour prioriser les besoins du secteur culturel selon l'Entente interministérielle en faveur des Arts et de la Culture sur l'Ile de Montréal.

31. Depuis 2001, grâce à une enveloppe budgétaire confiée par la CPMT, Compétence Culture soutient des postes de coordonnateur au service des membres sectoriels (10 postes au moment de réaliser cette étude). Pour leur part, les membres régionaux rémunèrent un coordonnateur de formation continue à partir de leur financement au fonctionnement provenant du ministère de la Culture et des Communications (MCC). L'annexe 1 présente la liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

1.3.1.2 Description sommaire des associations et regroupements régionaux et nationaux impliqués dans le développement professionnel

Deux types d'organismes de regroupement prennent actuellement part au Modèle de coordination de la formation continue en culture et sont impliqués dans le développement professionnel : des associations ou regroupements nationaux ainsi que des regroupements régionaux.

Leur rôle dans le déploiement de l'offre de formation continue est reconnu dans le contexte structurant de la *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* (2000)[32], en s'appuyant sur l'investissement régional de la Mesure de formation (MFOR-entreprises, volet régional). L'Axe 2 de la Stratégie est explicite : favoriser l'accès à la formation continue selon une approche globale misant sur des postes de coordonnateur au sein des associations et regroupements dans ce secteur.

Les associations et regroupements nationaux

Les associations et regroupements nationaux (OBNL ou syndicats) regroupent ou représentent des individus (artistes, travailleurs culturels, etc.) et des organisations culturelles répartis sur l'ensemble du territoire. Ils ont un mandat sectoriel et développent des activités de formation continue pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clientèles. Certains de ces regroupements sont reconnus en vertu des lois sur le statut de l'artiste.

La majorité des associations et regroupements nationaux ont leur siège social à Montréal, ce qui leur donne accès au Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (voir ci-dessous Les regroupements régionaux) et au financement de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal (DRÎM) d'Emploi-Québec. Toutefois, un certain nombre d'entre eux ont leur siège social ailleurs au Québec, ce qui limite leur accès aux sources de financement de la formation continue par Emploi-Québec. En effet, dans les autres régions, se sont, pour la plupart, les regroupements régionaux qui ont accès au financement offert par les directions régionales d'Emploi-Québec.

Les organismes de regroupement nationaux présentent un cas de figure particulier : un regroupement national, L'inis, a pris la forme d'une mutuelle de formation et regroupe la presque totalité des associations et regroupements de la chaîne Audiovisuel.

Les regroupements régionaux

Les regroupements régionaux (conseils régionaux de la culture ou autres regroupements régionaux) ont un mandat qui comporte le développement professionnel et englobe la formation continue et le soutien à la professionnalisation des clientèles sur le territoire qu'ils couvrent. Ils développent des activités de formation dans plusieurs disciplines artistiques et accueillent une grande variété de clientèle. Ils ont un mandat de développement culturel à l'échelle territoriale et leurs activités se modulent selon la diversité de l'activité artistique, culturelle et patrimoniale qui s'y déploie. Chaque regroupement régional établit ses priorités d'intervention et négocie directement avec la Direction régionale d'Emploi-Québec de sa région afin de financer ses activités de formation continue. Membres de Compétence Culture et participant au Modèle de coordination de la formation continue, 15 regroupements régionaux[33] ont une activité reconnue en matière de développement professionnel.

La présence de plusieurs associations et regroupements nationaux dans la région de Montréal a donné naissance à des modalités de priorisation différentes pour l'offre de formation continue sur le territoire montréalais. En concertation avec la Direction régionale de l'Île-de-Montréal

32. https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2042

33. Lors de l'instauration du Modèle de coordination de la formation continue en culture, le regroupement culturel et citoyen Culture Montréal n'existait pas.

(DRÎM) d'Emploi-Québec, le Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (CFC) établit les priorités d'intervention en fonction des besoins identifiés par les différents secteurs. Créée en 1996 sous la forme d'un comité consultatif, cette structure s'est incorporée en OBNL en 2017. Il regroupe une quarantaine d'organisations, dont quelque 27 associations et regroupements, ainsi que 17 compagnies montréalaises[34].

1.3.2 Les associations et regroupements engagés dans l'essor de l'activité professionnelle

Cette sous-section de l'étude vise à mieux définir les associations et regroupements engagés dans l'essor de l'activité professionnelle[35]. Elle se scinde en trois parties, lesquelles traitent des sujets suivants :

- L'ensemble des associations et regroupements culturels du Québec et leur engagement dans la formation continue;
- Compétence Culture et la capacité de fédérer les associations et regroupements engagés dans la formation continue;
- Les assises institutionnelles et l'engagement des membres actifs de Compétence Culture dans la formation continue.

1.3.2.1 L'ensemble des associations et regroupements culturels du Québec et leur engagement dans la formation continue

Vouloir comprendre le fonctionnement et le rôle des associations et regroupements engagés dans l'essor de l'activité professionnelle implique dans un premier temps de les situer dans l'écologie associative du secteur culturel au Québec.

Il existe au Québec 85 associations et regroupements culturels connus (tableau 10)[36]. Ce dénombrement inclut les organismes de regroupement soutenus au fonctionnement par le ministère de la Culture et des Communications (MCC), le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) ou la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC), toutes les associations reconnues en vertu d'une des lois S-32.1 et S-32.01 ainsi que les regroupements de services ou autres associations membres de Compétence Culture qui ne reçoivent pas du financement public à titre d'organisme de regroupement. Ce tableau permet de constater la présence :

34. La liste des 27 associations et regroupements nationaux du CFC a été validée par une représentante du CFC et Mario Chenart lors d'une réunion de production du sondage *Structuration du secteur et son engagement envers le développement professionnel* (novembre 2016). Quelques 17 OBNL (organisations artistiques et de services) sont historiquement des promoteurs de formation pour leurs effectifs respectifs ou encore sont des pôles de formation pour un réseau disciplinaire..

35. L'engagement dans l'essor professionnel est déterminé par le fait d'être un membre actif de Compétence Culture.

36. Compétence Culture ne figure pas dans la liste, car il ne reçoit pas de financement public à titre d'organisme de regroupement, mais à titre de comité sectoriel de main-d'œuvre, selon la Politique d'intervention sectorielle, sous la responsabilité de la CPMT.

- D'une quantité importante d'associations et de regroupements (85);
- De la diversité de leurs sources de financements (MCC, CALQ, SODEC);
- De 61 associations et regroupement engagés activement dans des activités de formation continue, soit 72 % de l'ensemble des associations et regroupements de cette liste;
- De 16 associations et regroupements reconnus en vertu d'une des lois sur le statut de l'artiste, soit 19 % de l'ensemble des associations et regroupements.

Tableau 10
Associations et regroupements connus du secteur culturel, selon leur source de financement

		Total	Engagement dans la FC[37]	Loi S-32.1 ou S-32.01
Sigle	**Organismes de regroupement soutenus au fonctionnement par la SODEC**	**15**	**8**	**1**
AMIQ	Association de la musique indépendante			
ACPQ	Association des cinémas parallèles du Québec		X	
ADELF	Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française			
AELAQ	Association des éditeurs de langue anglaise du Québec			
AGAC	Association des galeries d'art contemporain		X	
ALQ	Association des libraires du Québec		X	
APEM	Association des professionnels de l'édition musicale		X	
APIH	Association des professionnels de l'industrie de l'humour		X	
ANEL	Association nationale des éditeurs de livres		X	
ADISQ	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo		X	
AQSL	Association québécoise des salons du livre			
CMAQ	Conseil des métiers d'art du Québec		X	X
COOPSCO	Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire			
LIQ	Les librairies indépendantes du Québec			
BTLF	Société de gestion de la Banque de titres de langue française			

37. L'engagement dans la formation continue est déterminé, dans ce tableau, par le fait d'être un membre actif de Compétence Culture.

Tableau 10 (suite)

		Total	Engagement dans la FC	Loi S-32.1 ou S-32.01
Sigle	**Organismes de regroupement soutenus au fonctionnement par le CALQ**	**15**	**13**	**5**
APASQ	Association des professionnels des arts de la scène du Québec		X	X
AQAD	Association québécoise des auteurs dramatiques		X	X
CQM	Conseil québécois de la musique		X	
CQAM	Conseil québécois des arts médiatiques		X	
CQT	Conseil québécois du théâtre		X	
DAM	Diversité artistique Montréal			
ELAN	English Language Arts Network			
	En Piste, Regroupement national des arts du cirque		X	
RAAV	Regroupement des artistes en arts visuels du Québec		X	X
RAIQ	Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec		X	
RCAAQ	Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec		X	
RQD	Regroupement québécois de la danse		X	
RIDEAU	Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis		X	
SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec		X	X
UNEQ	Union des écrivaines et des écrivains québécois		X	X
	Organismes de regroupement soutenus au fonctionnement par le MCC	**26**	**18**	**0**
	CRC - Bas-Saint-Laurent (01)		X	
	CRC - Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)		X	
	CRC - Capitale-Nationale-Chaudière-Appalaches (03) (12)		X	
	CRC – Mauricie (04)		X	
	CRC – Estrie (05)		X	
	CRC – Montréal (06)		X	
	CRC – Outaouais (07)		X	
	CRC - Abitibi-Témiscamingue (08)		X	
	CRC - Côte-Nord (09)		X	
	CRC – Gaspésie (11)		X	
	CRC – Laval (13)		X	
	CRC – Lanaudière (14)		X	
	CRC – Laurentides (15)		X	
	CRC – Montérégie (16)		X	
	CRC - Centre-du-Québec (17)		X	
	Action patrimoine			
	Archéo Québec			
ABPQ	Association des bibliothèques publiques du Québec			
AMECQ	Association des médias écrits communautaires			
ARC	Association des radios communautaires			
CQPV	Conseil québécois du patrimoine vivant		X	
FTCAQ	Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec			
	Les Arts et la Ville			
RBQ	Réseau Biblio du Québec			
RED	Réseau d'enseignement de la danse		X	
SMQ	Société des musées du Québec		X	

Tableau 10 (suite)

		Total	Engagement dans la FC	Loi S-32.1 ou S-32.01
Sigle	**Autres associations membres de Compétence Culture**	**26**	**22**	**7**
AIEST 514	Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada, section locale 514		X	X
AQTIS	Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son		X	X
ARRIMAGE	Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine		X	
ADESAM	*Association des écoles supérieures d'art de Montréal*			
ARRQ	Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec		X	X
ASTED	Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation		X	
AQM	Association québécoise des marionnettistes		X	
CRTD	*Centre de ressources et transition pour danseurs*			
CEAD	Centre des auteurs dramatiques		X	
CQICTS	Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques		X	
CJ	Communication-Jeunesse		X	
CQGCR	Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs		X	
DTQ	Danse traditionnelle Québec		X	
FVVAP	*Fondation Villes et villages d'art et de patrimoine*			
GMMQ	Guilde des musiciens et musiciennes du Québec		X	X
IQ	Illustration Québec		X	
LaDSR	La danse sur les routes du Québec		X	
L'inis	*Institut national de l'image et du son (mutuelle de formation)*			
PWM	Playwrights' Workshop Montréal/Atelier de dramaturgie de Montréal		X	
QDF	Quebec Drama Federation		X	
RCQ	Regroupement du conte au Québec		X	
	Réseau Centre		X	
ROSEQ	Réseau des Organisateurs de Spectacles de l'Est du Québec		X	
SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma		X	X
TUEJ	Théâtres Unis Enfance Jeunesse		X	
UDA	Union des artistes		X	X
	Autres associations reconnues en vertu des lois S-32.1 et S-32.01, non financées par MCC-CALQ-SODEC, non-membres	**3**	**0**	**3**
ACTRA	Alliance of Canadian Cinema and Radio Artists			X
CAEA	Canadian Actor's Equity Association			X
WGC	Writers Guild of Canada			X
	Nombre total	**85**	**61**	**16**
	Pourcentage	**100 %**	**72 %**	**19 %**

Source : compilation réalisée par Compétence Culture à partir d'une liste fournie par le MCC en juillet 2017 et complétée avec la liste des membres actifs de Compétence Culture.

En italique : membres associés de Compétence Culture.

1.3.2.2 Compétence Culture et la capacité de fédérer les associations et regroupements engagés dans la formation continue

Le Modèle de coordination de la formation continue en culture développé par Compétence Culture repose sur la structuration du milieu en associations et en regroupements, lesquels sont des réseaux professionnels légitimement constitués et aptes à regrouper et concerter les travailleurs du secteur culturel.

En 2017-2018, Compétence Culture compte un total de 65 membres appuyant sa mission : 61 membres actifs (45 ayant un mandat national, 16 ayant un mandat régional) et 4 membres associés.

Par son membership, Compétence Culture assure une grande représentativité du secteur culturel. La recension permet de mesurer, pour la première fois, la capacité de Compétence Culture à fédérer volontairement et à outiller les associations et regroupements actifs dans l'essor de l'activité professionnelle. Ainsi comme le montre le tableau 10 :

* 72 % de l'ensemble des associations et regroupements nationaux et régionaux sont des membres actifs de Compétence Culture (engagement dans la formation continue);

- Tous les regroupements régionaux (15 CRC et Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine) sont membres actifs de Compétence Culture (engagement dans la formation continue);

- 13 des 16 associations et regroupements reconnus en vertu d'une loi sur le statut de l'artiste (81 %) sont des membres actifs de Compétence Culture (engagement dans la formation continue).

Une analyse des membres, selon leur source de financement (tableau 11), montre également que Compétence Culture regroupe les associations et regroupements dans toutes les catégories de sources de financement (MCC, CALQ, SODEC), avec une importante représentativité des organismes de regroupement subventionné par le CALQ (87 %). Compétence Culture fédère également un nombre important d'organisations qui ne sont pas financées à titre d'organisme de regroupement :

- 85 % des autres regroupements (OBNL) non soutenus au fonctionnement à titre d'organisme de regroupement sont des membres actifs de Compétence Culture.

Tableau 11
Représentativité du membership de Compétence Culture, selon la source de financement de ses membres actifs

Source de financement	Total des associations et regroupements	Membres actifs de Compétence Culture	
	N = 85	N=61	%
Organismes de regroupement MCC	26	18	69 %
Organismes de regroupement CALQ	15	13	87 %
Organismes de regroupement SODEC	15	8	53 %
Autres OBNL, non soutenus au fonctionnement à titre d'organisme de regroupement	26	22	85 %
Autres associations reconnues S-32.1 et S-32.01 non soutenues à fonctionnement à titre d'organisme de regroupement	3	0	0 %
Total	**85**	**61**	**72 %**

Source : compilation réalisée par Compétence Culture à partir d'une liste fournie par le MCC en juillet 2017 et complétée avec la liste des membres actifs de Compétence Culture.

1.3.2.3 Les assises institutionnelles et l'engagement des membres actifs de Compétence Culture dans la formation continue

Cette sous-section vise à qualifier l'engagement et la reconnaissance des membres actifs de Compétence Culture dans le développement des compétences sous deux angles : l'assise institutionnelle et les assises du rôle en formation continue.

- L'assise institutionnelle est conférée par le renouvellement de l'adhésion des membres à la mission d'une organisation. Elle peut également être ancrée dans la source de reconnaissance d'une organisation, par le financement public à sa mission ou dans une reconnaissance en vertu des lois sur le statut de l'artiste (S-32.1 ou S-32.01).

- Les assises du rôle en formation continue se révèlent par l'ancrage dans des actions concrètes ou des énoncés écrits.

Le tableau 12 répartit les membres actifs de Compétence Culture selon leur assise institutionnelle. Il fait ressortir que 39 d'entre eux sont soutenus par le MCC, le CALQ ou la SODEC (64 %). Plus du tiers des membres actifs (22 membres actifs, soit 36 %) sont des OBNL engagés dans des activités de développement des compétences, mais ne bénéficient pas d'un soutien au fonctionnement à titre d'organisme de regroupement. L'assise institutionnelle de ces organismes de regroupement repose sur le renouvellement de l'adhésion de leurs membres à leur mission (tel qu'exigé par la Loi sur les compagnies, Partie III consacrée aux OBNL et syndicats).

Tableau 12
Assises institutionnelles des associations et regroupements impliqués dans le développement des compétences, membres actifs de Compétence Culture

Assises institutionnelles des associations et regroupements impliqués dans le développement des compétences	Membres actifs de Compétence Culture N =61	Répartition
	Nbre	%
Organismes de regroupement MCC	18	30
Organismes de regroupement CALQ	13	21
Organismes de regroupement SODEC	8	13
Autres OBNL, non soutenus au fonctionnement à titre d'organisme de regroupement	22	36
Total	**61**	**100**

39 membres actifs, 64 %

Source : compilation réalisée par Compétence Culture à partir d'une liste fournie par le MCC en juillet 2017 et complétée avec la liste des membres actifs de Compétence Culture.

De plus, un sondage mené en 2016[38] auprès des membres de Compétence Culture a permis de De De plus, un sondage mené en 2016 auprès des membres de Compétence Culture a permis de définir encore davantage leur profil et de qualifier leurs assises et leur engagement envers la formation continue. Le taux de réponse est de 80 % (49 répondants)[39]. La participation des répondants, selon le fait d'être une association ou un regroupement national ou encore un regroupement régional se répartit de la façon suivante :

- 40 répondants sont des associations ou regroupements nationaux (représentant 82 % des répondants);

- 9 répondants sont des regroupements régionaux[40] (représentant 18 % des répondants).

Le sondage a permis de cerner l'engagement dans le développement des compétences des répondants, par des actions concrètes, selon leur mandat respectif. Cinq indicateurs ont permis de définir l'assise du rôle en formation continue :

- Une mention dans les lettres patentes;
- Une reconnaissance en vertu d'une des lois sur le statut de l'artiste (S-32.1 et S-32.01);
- L'existence d'une politique de formation continue;
- Une mention dans un exercice de planification stratégique;
- Une offre annuelle de formation continue.

Le tableau 13 présente les résultats globaux du sondage et les répartit ensuite, selon le type de regroupements (nationaux ou régionaux).

38. Les données du sondage *Structuration du secteur et son engagement envers le développement professionnel* ont été recueillies en octobre et novembre 2016 et ont été compilées par Mario Chenart. Le conseil d'administration de Compétence Culture a pris connaissance le 26 janvier 2017 de la synthèse chiffrée des résultats.

39. En tout, 49 personnes ont participé au sondage. Toutefois, certains des participants n'ont pas répondu à la totalité des questions.

40. Les regroupements régionaux sont les 15 conseils régionaux de la culture (CRC) et le regroupement Arrimage, Corporation culturelle des Iles-de-la-Madeleine.

Le sondage indique globalement que :

- 65 % des répondants membres de Compétence Culture développent une offre de formation annuelle;
- Près de la moitié des répondants membres de Compétence Culture ont une politique de formation continue (48 %) et, pour près de la moitié, la formation continue est inscrite dans un exercice de planification stratégique (46 %);
- Pour le quart des répondants membres de Compétence Culture, la formation continue est inscrite dans leurs lettres patentes (25 %) et un peu plus du quart sont reconnus en vertu d'une loi sur le statut de l'artiste (27 %).

Tableau 13
Assises du rôle en formation continue des associations et regroupements du secteur culturel, membres actifs de Compétence Culture

Assises du rôle en formation continue des associations et regroupement, membres de Compétence Culture	Total (N=61)		Associations et regroupements nationaux (N=45)		Regroupements régionaux (N=16)	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Répondants/taux de participation à la question[41]	48	79 %	40	89 %	8	50 %
Lettres patentes (objet sur la formation)	12	25 %	11	28 %	1	13 %
Loi S-32.1 et Loi S-32.01	13	27 %	13	33 %	0	0 %
Politique de formation continue	23	48 %	15	38 %	8	100 %
Plan stratégique	22	46 %	16	40 %	6	75 %
Offre annuelle de formation continue	31	65 %	23	58 %	8	100 %
Autre(s)	5	10 %	4	10 %	1	13 %

Source : Tableau réalisé à partir des données du sondage *Structuration du secteur et son engagement envers le développement professionnel* de Mario Chenart (2016).

L'analyse selon le mandat (national ou régional) des membres permet d'identifier les particularités des deux types de regroupements.

Pour le sous-groupe des associations et regroupements nationaux (40/45, soit un taux de réponse de 89 %) :

- 33 % des répondants sont reconnus en vertu d'une des lois sur le statut de l'artiste;
- 58 % des répondants ont une offre de formation annuelle;
- 38 % des répondants ont une politique de formation continue.

Pour le sous-groupe des regroupements régionaux (8/16, soit un taux de réponse de 50 %) :

- Le taux de participation fait en sorte que les résultats de ce sous-groupe ont un niveau de fiabilité moins élevé.

41. Pour cette question, le nombre de répondants est de 48.

- Les lois sur le statut de l'artiste ne visent pas les regroupements régionaux, par contre ceux-ci bénéficient de la légitimité découlant d'une reconnaissance de leurs activités en développement professionnel, dans leur entente avec le MCC;

- Pour 75 % des répondants, la formation continue est inscrite dans un exercice de planification stratégique;

- Tous ont une offre de formation annuelle et disposent d'une politique de formation;

- Les regroupements régionaux sont formellement visés par la *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* pour organiser l'offre de formation continue sur leur territoire. À titre d'organisme de regroupement régional, il leur revient de planifier les ressources et les activités en développement professionnel, selon leur entente de financement au fonctionnement avec le MCC.

1.3.3 L'accès variable aux sources de financement de la formation continue

Comme mentionné précédemment, les associations et regroupements nationaux et régionaux impliqués dans le développement professionnel n'ont pas tous accès aux mêmes sources et modalités de financement de leurs activités. Ce sujet est abordé selon deux angles :

- Les sources et modalités de financement de la formation continue des associations et regroupements nationaux et régionaux :

- Les sources et modalités de financement de la formation continue, selon les chaînes.

1.3.3.1 Les sources et modalités de financement de la formation continue des associations et regroupements nationaux et régionaux

Une compilation des sources et modalités de financement (tableau 14) fait ressortir des distinctions entre les associations et regroupements nationaux et les regroupements régionaux. Elle fait également ressortir des différences entre les associations et regroupements nationaux eux-mêmes. Seules deux sources de financement sont accessibles pour toutes les associations et tous les regroupements : le volet multirégional de MFOR-entreprises d'Emploi-Québec et la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) du MCC pour les compétences numériques.

En ce qui concerne les postes de coordination de la formation continue (voir l'annexe 1), les postes des regroupements régionaux sont inclus dans leur financement au fonctionnement provenant du MCC. Les postes des associations et regroupements nationaux sont financés par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), selon un engagement annuel dévolu à

Compétence Culture, en faveur de dix ententes de financement desservant actuellement quatorze d'entre eux. Aucun organisme de regroupement national, dont le siège social est situé hors de Montréal ou qui n'est pas présent au Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (CFC), ne bénéficie d'un poste subventionné à la coordination de la formation continue.

Tableau 14
Variation des sources et modalités de financement

	Associations et regroupements nationaux qui se concertent au CFC	Autres associations et regroupements nationaux	Regroupements régionaux
Siège social	Montréal	Variable	Ensemble des régions, sauf Montréal[42]
Nombre	27	10	15
Subvention pour les postes de coordination de la formation continue	CPMT, entente annuelle administrée par Compétence Culture auprès de quelques associations et regroupements selon le cycle de planification annuelle du 1er avril au 31 mars	s/o	MCC, intégré au fonctionnement Organismes de regroupement régional
MFOR-entreprises, volet régional	DRÎM, en concertation avec le CFC selon le cycle du 1er juillet au 30 juin	s/o	Directions régionales d'EQ avec les organismes de regroupement régional
MFOR-entreprises, volet multirégional	DRÎM, en concertation avec Compétence Culture (frais de coordination admissibles pour les promoteurs qui ne bénéficient pas d'un poste subventionné à la coordination de la formation continue)	DRÎM, en concertation avec Compétence Culture (frais de coordination admissibles pour les promoteurs qui ne bénéficient pas d'un poste subventionné à la coordination de la formation continue)	DRÎM, en concertation avec Compétence Culture
Fonds de développement et de reconnaissance de la main-d'œuvre (FDRCMO) selon les appels de projets	Avec l'appui de Compétence Culture	Avec l'appui de Compétence Culture	Non admissible
Mesure 21 (PCNQ) pour les compétences numériques	MCC, entente annuelle administrée par Compétence Culture	MCC, entente annuelle administrée par Compétence Culture	MCC, entente annuelle administrée par Compétence Culture

Compilation : Compétence Culture.

42. Culture Montréal, regroupement de concertation et d'intervention culturel et citoyen, a été fondé en 2002 alors que le CFC était organisé depuis 1996. Au moment du Diagnostic, Culture Montréal n'était pas un promoteur membre du CFC, alors en processus d'incorporation et de rédaction de ses règlements généraux.

Les associations et regroupements nationaux

Comme le démontre le tableau 14, les 27 associations et regroupements nationaux ayant leur siège social à Montréal, et qui se concertent au sein du CFC, ont accès à l'ensemble des sources de financement dédiées à la formation continue (MFOR, FDRCMO, PCNQ). Leur financement en provenance d'Emploi-Québec (MFOR-entreprises, volet régional) ne couvre que l'offre de formation annuelle pour leurs clientèles montréalaises. Seule la MFOR-entreprises, volet multirégional, qui permet d'offrir des activités de formation sans égard à la provenance régionale des participants, leur permet de rejoindre leurs clientèles sur tous les territoires.

Au moment de l'étude, dix associations et regroupements nationaux ne se concertaient pas au sein du CFC, car leur accès à la MFOR-entreprises, volet régional de Montréal n'était pas reconnu ou effectif. Sept d'entre eux ont pourtant leur siège social à Montréal : AGAC, APIH, Communication-Jeunesse, CQICTS, LaDSR, RIDEAU, RED. Sur les trois n'ayant pas leur siège social à Montréal, deux ont des membres dans la région de Montréal (CQPV et DTQ), alors que Réseau Centre regroupe des membres situés en dehors de cette région. Selon les informations disponibles, ces associations et regroupements ne peuvent planifier une offre de formation annuelle financée par le volet régional de la MFOR-entreprises pour leurs clientèles montréalaises. Ils sont toutefois admissibles au volet multirégional de la MFOR-entreprises et ont accès aux programmes du FDRCMO et de la Mesure 21 du PCNQ.

Par ailleurs, deux chaînes composées d'un nombre important d'associations et de regroupements nationaux n'ont pas accès au financement de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal (DRÎM) d'Emploi-Québec, MFOR-entreprises :

- Les associations et regroupements nationaux de la chaîne Audiovisuel, desservis par la mutuelle de formation L'inis;

- Les associations et regroupements nationaux de la chaîne Livre, ayant leur siège social à Montréal et n'ayant pas ou peu participé au Modèle de coordination de la formation continue en culture à ce jour.

Les regroupements régionaux

Ces regroupements ont accès à l'ensemble des sources de financement dédiées à la formation continue, sauf aux programmes du FDRCMO. En ce qui concerne les projets déposés à MFOR-entreprises, volet régional, les regroupements régionaux traitent directement avec leur Direction régionale d'Emploi-Québec afin de planifier l'offre de formation continue avec la Mesure de formation sur leur territoire. Les modalités de cette Mesure varient toutefois d'une région à l'autre (pourcentage du coût de la formation défrayé par MFOR, nombre minimal de participants, frais admissibles, etc.).

La principale source de financement de la formation continue (enveloppe régionale de la MFOR-entreprises) des regroupements régionaux concorde avec leur mandat (favoriser le développement des arts et de la culture sur un territoire) et la provenance de leur clientèle (sur le territoire donné).

1.3.3.2 Les sources et modalités de financement de la formation continue, selon les chaînes

Afin d'avoir un portrait d'ensemble et de documenter l'accès variable aux sources de financement, il est apparu pertinent de mettre en parallèle la répartition des associations et regroupements par chaîne et leur accès au financement. Pour ce faire, deux sources de financement ont été retenues :

- Le financement des postes de coordination de la formation continue (MCC ou CPMT);
- Le financement des activités de formation (MFOR-entreprises, volet régional de Montréal).

La figure 2 résume la composition des quatorze chaînes et illustre l'accès aux sources de financement des associations et regroupements nationaux. En ce qui concerne les chaînes longues (c'est-à-dire les chaînes comportant plusieurs associations et regroupements), une analyse par chaîne fait ressortir certains éléments.

Chaîne Audiovisuel

Les associations et regroupements de cette chaîne sont pour la plupart membres de la mutuelle de formation L'inis et ont une autre source de financement que MFOR-entreprises, volet régional (DRÎM). Certains d'entre eux y ont toutefois accès (ACTRA, APEM, Illustration Québec, SARTEC, SPACQ, UDA).

Chaîne Livre

Les associations et regroupements regroupant des artistes bénéficient de l'accès à la MFOR-entreprises, volet régional (DRÎM). Toutefois, les associations et regroupements ayant leur siège social à Montréal, dont les adhérents sont liés à la production, diffusion/distribution n'en bénéficient pas (ALQ, ADELF, ANEL, ASTED). Dans cette chaîne, le cas de Réseau Biblio du Québec est singulier. Il s'agit d'un réseau régional servant à outiller majoritairement une main-d'œuvre bénévole.

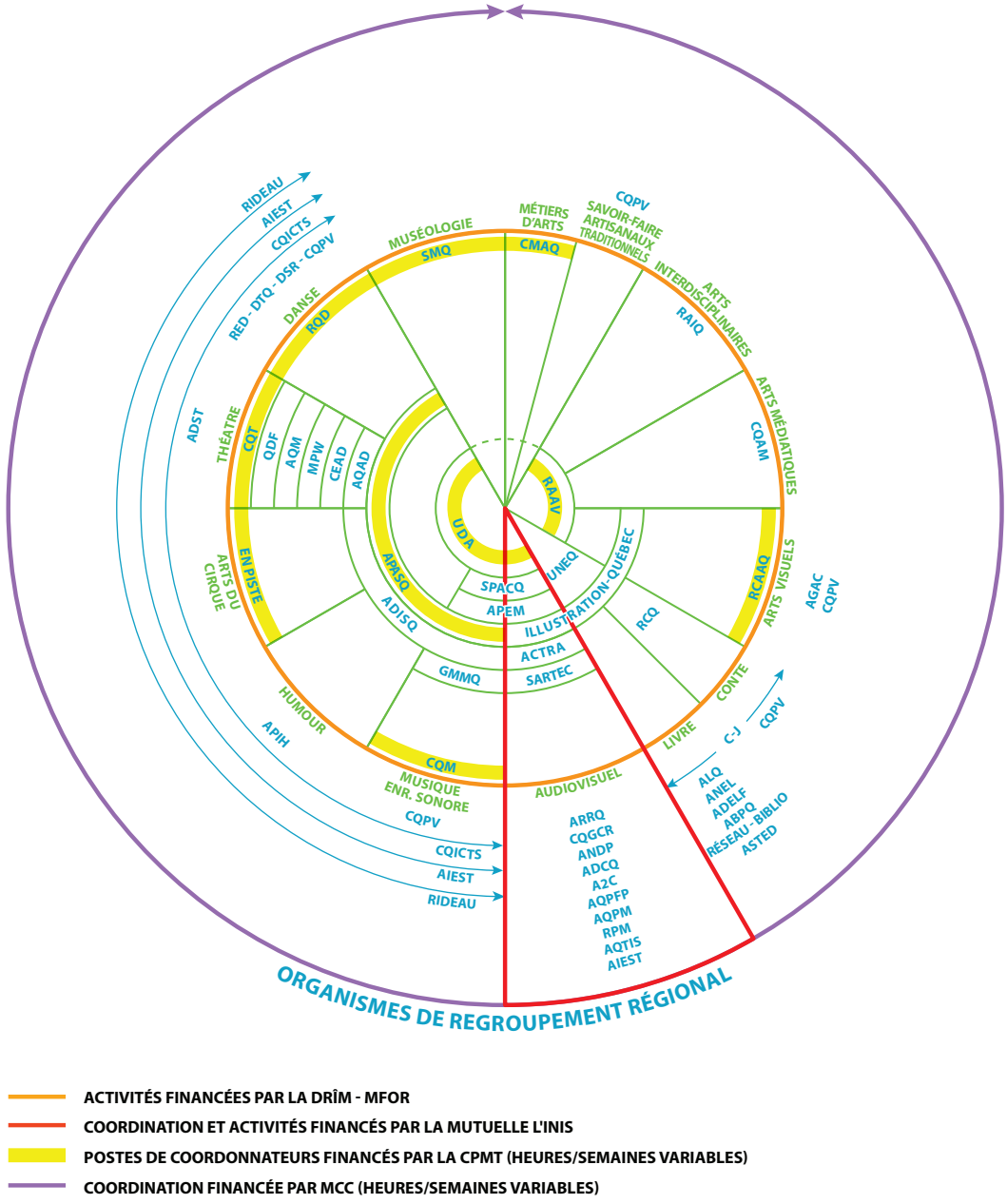
Chaîne Théâtre

Les associations et regroupements de cette chaîne bénéficient actuellement, pour la plupart, de financement provenant de la MFOR-entreprises, volet régional, à l'exception de certaines associations et regroupements visant des clientèles présentes dans plusieurs chaînes (CQICTS, RIDEAU). Deux associations sont connues (ADST et AIEST), mais n'ont pas participé aux collectes et ne sont pas, à ce jour, actives en lien avec la MFOR-entreprises.

Chaîne Danse

Seul un regroupement (RQD) bénéficie actuellement de financement de la MFOR-entreprises, volet régional (DRÎM).

Figure 2
Le financement des associations et regroupements nationaux, par chaîne



ACTIVITÉS FINANCÉES PAR LA DRÎM - MFOR
COORDINATION ET ACTIVITÉS FINANCÉS PAR LA MUTUELLE L'INIS
POSTES DE COORDONNATEURS FINANCÉS PAR LA CPMT (HEURES/SEMAINES VARIABLES)
COORDINATION FINANCÉE PAR MCC (HEURES/SEMAINES VARIABLES)

Note : L'APASQ est surligné en jaune à titre de signataire du protocole d'entente pour le financement d'un poste à la coordination de la formation continue, mais ce poste est partagé avec l'UNEQ, l'AQAD, la SARTEC et la SPACQ.

Source : Compétence Culture. Cette figure a été présentée au conseil d'administration de Compétence Culture le 25 septembre 2017. Elle représente l'état de situation à cette période. Depuis, l'APIH participe aux travaux du CFC.

Le cercle orange délimite la composition du Conseil de la formation continue arts et culture de l'Île de Montréal (CFC) et comprend des associations et regroupements bénéficiant du soutien de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal (DRÎM), pour les activités de formation (MFOR-entreprises, volet régional).

La pointe rouge rend compte du rôle de mutuelle de L'inis pour la chaîne Audiovisuel. Les associations et regroupements qui gravitent à l'extérieur du cercle orange, ne font pas partie du CFC et ne sont pas admissibles ou n'ont pas de financement de la DRÎM, pour les activités de formation (MFOR-entreprises, volet régional).

Autour de ces associations et regroupements, dans le cercle externe (mauve), figurent les regroupements régionaux.

Les associations et regroupements dont le nom est surligné en jaune sont des associations ou regroupements bénéficiant d'un poste de coordination de la formation continue financé par la CPMT.

2

DIAGNOSTIC DES DÉFIS DE RESSOURCES HUMAINES ET DES ENJEUX DE COMPÉTENCES

2.1. Présentation du mandat et de la méthode

Dès 2016, Compétence Culture a mobilisé ses membres en vue de réaliser son premier Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel. Ce Diagnostic existe grâce au partage des connaissances des associations et regroupements nationaux et régionaux avec leur comité sectoriel de main-d'œuvre, Compétence Culture. Au cœur du Diagnostic, une approche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux permet à Compétence Culture de faire émerger, pour la première fois, les défis de ressources humaines jugés les plus importants, les fonctions de travail connues et les enjeux de compétences qui caractériseront le secteur à court et moyen termes. Cette section expose le mandat et les objectifs du Diagnostic des défis des ressources humaines et des enjeux de compétences ainsi que la méthode utilisée.

2.1.1 Le mandat et les objectifs du Diagnostic

Le mandat visait à réaliser une étude diagnostique donnant une vision globale du développement des ressources humaines et de la formation continue dans le secteur culturel. Cette étude devait notamment réunir et synthétiser les défis de ressources humaines et les enjeux de compétences du secteur, puis à identifier collectivement les priorités de développement des compétences pour chaque chaîne de création de valeur.

L'approche par chaîne de création de valeur a été retenue notamment parce qu'elle instaurait une structure favorisant une réflexion collective et facilitant le développement d'une vision plus large des défis RH et des enjeux de développements de compétences.

Les principaux objectifs de l'étude consistaient à :

- Développer, à l'intérieur des chaînes, une meilleure connaissance des clientèles professionnelles et de leurs enjeux de développement des compétences;
- Identifier collectivement les défis de ressources humaines considérés les plus importants;
- Identifier collectivement et prioriser les enjeux de développement des compétences spécifiques à chaque chaîne pour la période 2018-2021;
- Favoriser une réflexion collective permettant notamment d'identifier des points de convergence, d'amorcer une réflexion sur les thématiques et les enjeux de développement des compétences partagées entre différentes clientèles et d'identifier des offres de formation continue transversale;
- Rendre compte de la diversité des métiers et professions du secteur culturel et les répertorier par chaîne;
- Documenter le continuum de formation et identifier les lacunes de formation initiale afin de prioriser le développement de programmes de formation continue;
- Identifier les besoins de documentation permettant le développement d'interventions en formation continue les plus pertinentes.

2.1.2 La méthode : consultation et analyse documentaire

Le Diagnostic repose sur une méthodologie qualitative et descriptive dans l'établissement de priorités d'enjeux de développement des compétences et implique des efforts de quantification en ce qui concerne l'identification des défis.

Pour répondre à ce mandat, Compétence Culture a choisi de travailler avec les associations et regroupements nationaux, selon une démarche inédite de cocréation des connaissances et en les regroupant par chaîne de création de valeur pour un total de 14 chaînes. Les critères définissant l'appartenance à une chaîne ont été les suivants :

- Être membre de Compétence Culture;
- Être une association ou un regroupement fédérant ou représentant[43] une clientèle d'une chaîne, non membre de Compétence Culture et être financé par le CALQ, la SODEC ou le MCC;
- Avoir été désigné par une association ou un regroupement, membre de Compétence Culture, comme un groupe s'inscrivant, par ses activités, dans une chaîne.

Pour les membres de Compétence Culture, la décision de s'inscrire dans une chaîne a été un choix volontaire de leur part. Dans les cas de membres pouvant, par leur mandat, s'inscrire dans plusieurs chaînes, certaines chaînes ont été privilégiées afin de ne pas multiplier le nombre de rencontres auxquelles ils devaient participer. En ce qui concerne les chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels, en raison de clientèles communes, les représentants de ces chaînes ont été consultés ensemble.

43. Le terme « représente » est utilisé pour une association ou un regroupement reconnu en vertu d'une des lois sur le statut de l'artiste (loi S-32.1 ou loi S-32.01).

2.1.2.1 Les sources d'information et la collecte de données

La collecte d'information visant à identifier et prioriser les défis et les enjeux s'est déroulée entre septembre 2016 et octobre 2017 et repose sur des rencontres de groupes et une analyse documentaire[44].

Les associations et regroupements se sont rassemblés par chaîne. Deux chaînes (Audiovisuel et Livre)[45] ont eu une collecte d'information différente que celle initiée dans le cadre de la présente étude. Une association ou un regroupement pouvait participer aux rencontres de différentes chaînes. Toutes les personnes ayant participé aux groupes de discussion sont des représentants d'organisations membres de Compétence Culture.

Le processus de collecte de données a impliqué :

- La réalisation de 22 rencontres de groupe de discussion (groupe de discussion par chaîne) permettant de recueillir les avis et les commentaires de 50 personnes et de 4 rencontres thématiques auxquelles ont participé 33 personnes;
- La consultation des fiches de détermination des enjeux de compétences des associations et regroupements nationaux (33 fiches), complétées à la demande d'Emploi-Québec, Direction régionale de l'Île-de-Montréal (DRÎM);
- La consultation d'études de besoins existantes (12) ou en cours de réalisation (2) durant le processus de collecte de la présente étude;
- La validation, par courriel, des défis RH et des enjeux de compétences auprès des associations et regroupements ayant un mandat régional, à laquelle ont participé 11 organisations.

Lors des rencontres, afin d'établir les priorités, une liste de 23 défis RH[46] a été soumise aux participants des groupes de discussion, lesquels ont identifié, par un système de pointage, les défis qu'ils considéraient comme étant prioritaires. Ces rencontres ont également permis d'identifier de nouveaux défis. La même liste de 23 défis RH a été utilisée pour les groupes de discussion des 12 chaînes ainsi que pour les groupes de discussion de la chaîne Livre.

L'identification des enjeux de développement des compétences prioritaires s'est faite en deux temps. Tout d'abord, pour chaque chaîne, une liste d'enjeux a été élaborée par la consultante à partir des fiches de détermination des enjeux de compétences produites par les associations et regroupements nationaux pour la direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal. Puis, à partir de cette liste, variable selon les chaînes, les participants des groupes de discussion ont été invités à sélectionner les thématiques d'enjeux de développement des compétences qu'ils considéraient comme des priorités de leur clientèle, pour la période allant de 2018 à 2021.

La compilation des résultats de cet exercice collectif de priorisation et la synthèse de la chaîne ont été présentées aux personnes participantes permettant ainsi de les discuter, de les commenter et de les bonifier. Le processus de collecte d'information a également permis, à travers les discussions, l'identification de thèmes de formation que partageaient plusieurs associations et regroupements. Par la suite, quatre réunions portant sur des thèmes partagés par plusieurs

44. Voir l'annexe 2 : Sources principales de données et l'annexe 3 : Sources documentaires consultées menant à l'établissement des enjeux de développement des compétences.

45. Une démarche différente a été empruntée pour réaliser le portrait des enjeux dans les chaînes Audiovisuel et Livre. Pour la chaîne Audiovisuel, les résultats présentés dans ce document reposent sur une étude macrosectorielle (2017), réalisée par la mutuelle de formation L'inis. Cette mutuelle regroupe les membres de la chaîne Audiovisuel. Pour la chaîne Livre, une étude macrosectorielle se déroulant simultanément au Diagnostic, utilisant la même liste de défis RH et en complétant la liste des enjeux de compétences, a favorisé un arrimage entre les deux approches. Cet arrimage a permis d'utiliser les données de l'étude macrosectorielle dans le présent Diagnostic.

46. Voir l'annexe 4 : Défis de ressources humaines (liste des 23 défis) : outil utilisé lors de la consultation.

associations et regroupements du secteur culturel ont eu lieu[47]. Elles ont permis d'approfondir les réflexions sur les possibilités d'interventions transversales, c'est-à-dire de thématiques de développement des compétences partagées par de nombreuses chaînes. Cette collecte de données a impliqué 33 personnes.

2.1.2.2 L'analyse des données

Pour les défis RH, le système de pointage a permis de déterminer l'importance des 23 défis pour chaque chaîne et de donner un ordre global d'importance pour le secteur culturel[48].

Pour les enjeux de développement des compétences, dans un premier temps, une compilation des données recueillies a permis d'établir une priorisation des thématiques de ces enjeux par chaîne. Pour être une priorité, une thématique devait avoir été retenue par plusieurs associations ou regroupements de la chaîne lors des groupes de discussion. Dans les cas où le processus de collecte de données reposait sur une seule association ou un seul regroupement, la détermination de priorité découlait de cette organisation.

Dans un second temps, les thématiques ont été décrites en s'appuyant sur des exemples donnés lors des rencontres de groupe ou sur des informations obtenues par l'analyse documentaire. Parallèlement à ce travail d'identification et de description des thématiques, l'équipe de Compétence Culture a réalisé, à partir d'une analyse documentaire et suite au processus de consultation, un répertoire d'enjeux de développement des compétences menant à l'identification de 37 enjeux. Ceux-ci ont été classés selon les maillons de la chaîne de valeur (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs)[49]. Cinq de ces enjeux sont communs à tous les maillons.

Dans un troisième temps, les enjeux de développement des compétences du répertoire ont été associés aux thématiques identifiées. Toutes les thématiques ont été codées par deux personnes et leur codification a été comparée.

47. Ces rencontres ont porté sur 1) la gestion des organisations, 2) la diffusion, 3) la gestion de carrière et l'entrepreneuriat et 4) les archives et le patrimoine.

48. Les chaînes Audiovisuel et Livre ayant eu une autre méthode de collecte d'information, les résultats excluent ces deux chaînes.

49. Voir les tableaux 18 et 19 portant sur les 37 enjeux de développement des compétences.

2.1.2.3 La validation des données

Les informations collectées et leur analyse ont été validées à différentes étapes de réalisation de l'étude diagnostique, et ce, par différents moyens.

Les mécanismes suivants ont été utilisés :

- L'utilisation de multiples sources de données (groupes de discussion et analyses documentaires) contribuant, par la multiplication des informations, à la validité des informations et à l'approfondissement de la compréhension des auteurs du rapport;
- Les défis RH et le répertoire des enjeux de développement des compétences ont été envoyés pour validation aux 15 regroupements ayant un mandat régional et ouvrant la possibilité d'ajouter de nouveaux défis ou enjeux. De ces regroupements, 11 ont participé à l'exercice. Aucun nouveau défi RH ou enjeu n'a été recueilli, permettant d'affirmer une saturation des données.
- La présentation de la synthèse de la chaîne (défis RH et enjeux de développement des compétences) lors de la dernière rencontre des groupes de discussion par chaîne (sens des enjeux, corrections et validation des choix de chacun);
- Des vérifications d'informations ou validation auprès de certains regroupements et associations (conversations téléphoniques, échanges de courriel, lecture et annotations de certains textes);
- Le codage des thématiques d'enjeux, à partir du répertoire des 37 enjeux de développement des compétences, par 2 personnes et la comparaison de leur codage.
- Une lecture de versions préliminaires par un comité composé de 8 membres du conseil d'administration, ainsi que par la conseillère à la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS). Afin de compléter la représentativité des chaînes, certaines sous-sections ont également été relues par des membres de différentes chaînes.

2.2. Une mise en contexte du caractère stratégique de l'accès à la formation continue

L'augmentation et le renouvellement constant de la main-d'œuvre en culture (finissants des écoles et autodidactes) ainsi que la responsabilité des travailleurs indépendants d'assumer leur perfectionnement font en sorte qu'il est nécessaire de répondre à ces nouvelles clientèles qui ont des besoins spécifiques mais aussi identiques à ceux qui les ont précédés. Cette situation colore le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue dans le secteur culturel.

Lorsque l'on compare les besoins actuels de formation continue avec la situation qui prévalait lors de l'incorporation du comité sectoriel en 1997, on peut affirmer que ceux-ci se sont accrus et diversifiés en raison de plusieurs facteurs.

2.2.1 Quelques transformations du contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue

L'environnement dans lequel évoluent les organisations culturelles a connu des transformations importantes. Sans constituer une liste exhaustive, le tableau 15 présente certaines des transformations qui ont un impact sur le développement d'une offre de formation et sa gestion.

Tableau 15
Transformation du contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue

L'augmentation du nombre d'associations et regroupements impliqués dans le développement d'une offre de formation continue
• Adhésion croissante du nombre d'associations et de regroupements au CSMO en culture reflète ces développements : 49 membres à la fondation, 61 membres actifs en 2017. • Développement important de certains domaines artistiques tels les arts médiatiques, les arts du cirque et les arts interdisciplinaires, dont les regroupements sont devenus membres du CSMO avant même qu'ils ne soient reconnus et financés par les conseils des arts. • Développement important des arts d'expression traditionnelle et du conte, dont les regroupements sont devenus membres du CSMO pour professionnaliser les pratiques.
L'essor du numérique et l'impact des avancées technologiques dans tous les maillons de la chaîne
• Transformation en profondeur des modèles d'affaires. • Transformation des pratiques, des métiers et des méthodes de travail des artistes, des artisans, des concepteurs, du personnel technique, des travailleurs culturels et des dirigeants d'entreprises. • Transformations technologiques rapides et constantes demandant des apprentissages en continu.

Tableau 15 (suite)

De nouveaux enjeux de développement des compétences liées à des transformations de l'environnement
• La mondialisation des marchés. • De nouvelles attentes de la part des publics.
La transformation des pratiques artistiques ou des métiers
• Interdisciplinarité : de plus en plus, les différentes disciplines s'interpénètrent et s'hybrident. Cette tendance qui se manifeste ici comme ailleurs exige que les artistes s'initient à des disciplines connexes à la leur. • Transformations, création et professionnalisation de certains métiers de la culture.
Des changements sociodémographiques impliquant une diversification des clientèles ayant des besoins ou attentes qui leur sont propres
• Diversité culturelle. • Diversité linguistique. • Diversité générationnelle.
Le développement d'une culture de formation continue dans le secteur culturel
• Intérêt élevé de la main-d'œuvre, laquelle reconnaît l'importance utilitaire et stratégique de la formation. La responsabilisation de l'individu vis-à-vis de sa formation est grande. • Succès antérieurs : depuis 2001 la qualité des formations offertes a fait apprécier la valeur de la formation comme facteur de développement par les différentes clientèles. • Études de besoins et d'impacts de la formation montrant que la main-d'œuvre tenait à ce que les services de formation actuels se poursuivent.

Plusieurs des changements qui viennent moduler et transformer l'offre de formation continue recoupent les facteurs de changement identifiés dans le projet de politique culturelle du ministère de la Culture et des Communications : l'essor du numérique, l'évolution démographique et la diversité.

2.2.2 Les apports attendus de la formation continue

2.2.2.1 La formation initiale et la complémentarité de la formation continue

> « … devant les multiples défis actuels, la formation et le perfectionnement des artistes et des travailleurs culturels s'avèrent une condition sine qua non de la bonne santé du système culturel québécois. » (MCC 2017)

Avoir une pratique artistique professionnelle est intimement liée à des critères d'excellence. La formation continue et la formation initiale sont deux éléments essentiels et complémentaires favorisant l'émergence des talents et l'épanouissement du potentiel créatif. En ce qui concerne la formation initiale, elle peut comporter d'importantes variations. Il est possible de définir trois parcours de formations (tableau 16)[50].

- Dans certains cas, la filière de formation prend place dès l'enfance. Elle permet d'établir un continuum de formation allant du loisir professionnel à la formation professionnelle, jusqu'à une carrière professionnelle. C'est le cas pour les chaînes Arts du cirque, Danse et Musique.
- La formation professionnelle peut relever plutôt de l'enseignement supérieur (chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques, Arts visuels, Audiovisuel, Humour, Livre, Métiers d'art, Muséologie et Théâtre).
- L'acquisition de ses compétences de base peut se faire par autodidaxie. Ce parcours de professionnalisation peut exister dans toutes les chaînes. Il semble être plus présent dans les chaînes Conte et Savoir-faire artisanaux traditionnels. Le parcours de formation professionnelle est lacunaire et souvent marqué par l'absence de formation initiale. L'apprentissage se fait donc plutôt en dehors des canaux reconnus de formation professionnelle, par mentorat, coaching ou compagnonnage.

Il est important de souligner ici que les lois sur le statut professionnel de l'artiste prônent la reconnaissance par les pairs. Le passage par une formation menant à un diplôme n'est pas une condition obligatoire pour être reconnu comme étant un artiste professionnel.

50. La définition des deux premières filières est tirée de *Partout la culture. Politique québécoise de la culture. Projet pour consultation* (MCC 2017); la troisième filière a été définie dans le cadre de la présente étude.

Tableau 16
Filières de formation

	Filière 1	Filière 2	Filière 3
Chaînes	Arts du cirque Danse Musique	Arts interdisciplinaires Arts médiatiques Arts visuels Audiovisuel Humour Livre Métiers d'art Muséologie Théâtre	Conte Savoir-faire artisanaux traditionnels
Caractéristiques	Formation dès l'enfance Continuum de formation, du loisir à la formation professionnelle	Formation post-secondaire Enseignement supérieur	Formation initiale pouvant être absente Transmission de savoir-faire par les porteurs de tradition afin de sauvegarder des pratiques Mentorat, coaching et compagnonnage

Adapté de *Partout la culture. Politique québécoise de la culture. Projet de consultation* (MCC 2017).

Autant pour les artistes que pour les travailleurs culturels, la formation continue leur permet de demeurer à la fine pointe de leur pratique artistique ou professionnelle. Elle favorise l'amélioration, l'adaptation, la consolidation de leurs compétences ou l'acquisition de nouvelles compétences.

La formation continue pourrait avoir différentes fonctions selon la filière de formation qui est empruntée. Par exemple, l'entraînement quotidien et la prévention des blessures liées à leur métier font partie de la vie des artistes de la filière 1. Une partie des activités de formation continue répond à ces besoins. Pour la filière 3, la formation continue permet entre autres de répondre à des besoins de base qui n'ont pu être comblés en raison de l'absence de formation initiale. Nonobstant l'appartenance à une chaîne, certains métiers ne bénéficient d'aucune formation structurée pour en apprendre les rudiments.

Tel qu'affirmé dans *Partout la culture. Politique québécoise de la culture. Projet de consultation* (MCC 2017), la collaboration entre les ministères responsables de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la culture est essentielle. Elle permet d'améliorer la cohérence et la qualité de la formation des établissements relevant de ces ministères.

2.2.2.2 La formation continue comme moyen d'atténuer certains impacts des défis RH

Certains défis RH peuvent être atténués par l'acquisition de compétences. Par exemple, certaines formations en recherche de financement, en négociation, en budgétisation, si elles ne règlent pas le faible financement d'une organisation culturelle ou la fluctuation des revenus d'un artiste, peuvent permettre de varier les sources de financement ou de bénéficier des avantages fiscaux d'un statut juridique. La faiblesse des revenus est abordée sous l'angle de la négociation du juste prix des œuvres et des ententes selon l'ensemble des gestes rémunérateurs. La succession aux postes de direction est surtout traitée sous l'angle de la documentation et la transmission des savoirs, etc.

2.2.2.3 La formation continue comme solution partielle pour les personnes en situation de cumul de fonctions

Les défis RH du cumul des fonctions, de la rotation élevée de personnel et de la difficulté à recruter du personnel qualifié expliquent quant à eux le bien-fondé de nombreuses offres de formation continue destinées à doter les personnes de compétences manquantes. Ces formations sont souvent un seuil d'initiation ou de niveau intermédiaire.

Le manque de temps est le corollaire du financement déficient : les artistes, artisans, travailleurs culturels et dirigeants n'iront pas acquérir les rudiments de compétences par le biais d'une formation initiale qui requiert de leur part un engagement de plusieurs mois ou années, ni d'un statut d'auditeur libre pendant une session de 15 semaines, à raison de 3 heures par semaine. Ils privilégieront les formations de courte durée, adaptées à leurs besoins spécifiques. D'où la nécessité de déployer une offre de formation continue de courte durée adaptée à leurs besoins spécifiques.

2.2.2.4 La formation continue et le retour en formation pour outiller les personnes en situation de transition

Les situations de transitions professionnelles et de transition de carrière se manifestent aussi par un grand appétit de formation, à un seuil d'initiation ou un niveau intermédiaire : l'accès aux formations continues pour valider un champ d'intérêt lors du processus d'exploration, ou carrément le retour aux études selon le nouveau choix de carrière. Encore là, les mesures de soutien doivent être au rendez-vous lorsque le candidat provient d'un cheminement professionnel indépendant (pas de programme d'aide aux employés, pas de statut de prestataire d'assurance-emploi).

2.3. Les principaux concepts et quelques commentaires afin de faciliter la présentation des chaînes

Afin de faciliter la lecture des sections suivantes, voici quelques commentaires et définitions des concepts importants qui faciliteront la compréhension du Diagnostic.

2.3.1 Les chaînes de création de valeur

Définition :

> Une chaîne de création de valeur représente un modèle économique de la culture à travers les maillons de la création, la production, la diffusion/distribution, la gestion et la formation de formateurs qui agissent en complémentarité pour le développement du secteur culturel.

Le découpage en chaînes a été défini en début de mandat. Il s'inspire de différentes classifications du secteur culturel, sans en reprendre une dans son intégralité. Ce découpage a été défini en tenant compte des réflexions des associations et regroupements membres de Compétence Culture.

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

La liste des associations et regroupements connus de chaque chaîne expose l'état des connaissances actuelles. Il est possible qu'il existe d'autres associations ou regroupe-ments qui n'ont pas été identifiés. Il est également possible que des associations ou regroupements identifiés dans une chaîne puissent aussi être actifs dans une autre chaîne[51]. Pour les membres de Compétence Culture, le choix d'être associé à une chaîne et de participer aux rencontres dans une ou plusieurs chaînes est un choix volontaire.

51. Par exemple, la chaîne Arts interdisciplinaires, en raison de l'hybridation des pratiques artistiques qu'elle comporte et de ses multiples contextes de diffusion pourrait contenir plusieurs autres associations et regroupements.

2.3.2 Les défis RH

Définition :

Les défis RH sont définis comme étant un élément problématique que rencontrent les personnes œuvrant dans le secteur culturel ou les organisations. Ces éléments problématiques ont un impact négatif sur les personnes, les organisations ou la chaîne.

Les défis RH ne sont pas toujours directement résolubles par le développement des compétences. Ils peuvent nécessiter le développement de politiques, de programmes, de mesures, d'incitatifs, de réglementations, etc.

Tableau 17
Liste initiale des défis RH soumise à l'exercice de pondération, par ordre alphabétique

1. L'accroissement des rythmes de production
2. L'augmentation des charges de travail
3. Le cumul des fonctions
4. La discrimination envers les artistes autochtones
5. La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle
6. La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes)
7. L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation des formateurs et entraîneurs)
8. La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire
9. La fluctuation des revenus
10. La gestion des bénévoles
11. L'intégration de la relève
12. Le manque de sécurité d'emploi
13. La mobilisation des passeurs de culture (municipalités/écoles)
14. Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion
15. La préparation des candidats aux écoles professionnelles
16. La protection de la liberté d'expression
17. La protection sociale insuffisante
18. Le recrutement de personnel qualifié
19. La rémunération non compétitive, faiblesse des revenus
20. Le respect des pratiques écoresponsables
21. Les risques associés aux transitions de carrière
22. La rotation de personnel
23. La succession aux postes de direction et le transfert de propriété matérielle et immatérielle

2.3.3 Les enjeux de développement des compétences

Définition :

Les enjeux de développement des compétences sont des réponses positives aux défis. Ils constituent des améliorations ou des gains à obtenir. Ils peuvent être définis comme la volonté de conserver et bonifier une compétence ou encore de développer une nouvelle compétence.

Les thématiques de développement des compétences priorisées dans chaque chaîne concernent la période 2018-2021[52]. Elles ne constituent pas une liste exhaustive, mais visent à donner une vision d'ensemble et à caractériser la situation de chaque chaîne.

La formulation des thématiques prioritaires dans chaque chaîne reflète le langage utilisé par les personnes rencontrées. La description de chaque thématique fait ressortir les particularités qu'une thématique peut prendre dans différentes chaînes. En effet, bien que les thématiques puissent avoir des libellés semblables, elles se modulent de manières différentes dans chacune des chaînes.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées annuellement par chaque association ou regroupement. Ces fiches restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

Un ou plusieurs enjeux de développement des compétences peuvent être attribués à une thématique. Ces enjeux ont été formulés suite au processus de consultation et ont permis de constituer un répertoire de 37 enjeux (tableau 18). Ceux-ci ont été classés selon les maillons de la chaîne de valeur : création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs. Cinq enjeux sont considérés comme étant communs à tous les maillons. Ils sont situés en tête de liste dans le répertoire et ne sont pas répétés dans les maillons subséquents.

Chacun des enjeux de développement des compétences est ensuite décrit et des exemples permettent de comprendre les formes que ces enjeux peuvent prendre, dans différentes chaînes, fonctions ou métiers (tableau 19).

Tableau 18
Répertoire des 37 enjeux de développement des compétences (par maillon)

Enjeux présents dans tous les maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs)
1. Le développement de la littératie numérique 2. L'appropriation des outils technologiques et numériques 3. L'acquisition de nouvelles méthodes de travail 4. L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires 5. La gestion optimale du temps
Enjeux de création
6. L'acquisition de techniques de base 7. Le maintien de la performance 8. La définition d'une démarche artistique 9. La création d'un répertoire 10. Une compréhension large de sa pratique (positionnement) 11. Le maintien du potentiel créatif 12. L'évolution des pratiques 13. L'enrichissement des pratiques au contact de la diversité culturelle 14. L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)

52. Ces thématiques ont été établies par la consultante Suzanne Dion à partir de l'analyse des fiches d'enjeux réalisées par les associations et les regroupements pour Emploi-Québec, Direction régionale de l'Île-de-Montréal. Pour chaque chaîne, une liste de thématiques a été établie. Les thématiques varient d'une chaîne à l'autre. Pour plus de détail, voir l'annexe 5 : Enjeux de compétences : outil utilisé lors de la consultation.

Tableau 18 (suite)

Enjeux de production
15. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production 16. La gestion des équipes, des horaires et des budgets
Enjeux de diffusion/distribution
17. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution 18. Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation 19. La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus 20. Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles 21. Le développement de publics et l'élargissement des marchés 22. L'accès aux marchés canadiens et internationaux 23. Le déploiement de la médiation culturelle 24. La prévision des tendances du marché (métadonnées)
Enjeux de gestion
25. La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle 26. L'obtention d'une juste rémunération pour son travail 27. Le développement de l'esprit entrepreneurial 28. La gestion de projets 29. La préservation du patrimoine artistique (donation des archives et legs artistiques) 30. La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur 31. L'obtention et la diversification des sources de revenus 32. La gestion et la consolidation des organisations 33. L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines 34. La gestion adéquate des archives de l'organisation 35. Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation
Enjeux de formation de formateurs
36. L'acquisition de méthodes d'enseignement 37. La maîtrise de la discipline enseignée

Tableau 19
Description des 37 enjeux de développement des compétences

ENJEUX PRÉSENTS DANS TOUS LES MAILLONS DE LA CHAÎNE (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs)	
Enjeux	**Descriptions**
1. Le développement de la littératie numérique	L'enjeu de la littératie numérique est présent dès qu'il est question d'utiliser des systèmes, des outils et des applications numériques; de traiter de l'information numérique; de produire des contenus, de recueillir, stocker, analyser, partager des informations sous une forme numérique. Cet enjeu majeur, présent dans toutes les chaînes, est un préalable à plusieurs autres enjeux.
2. L'appropriation des outils technologiques et numériques	Parallèlement à l'utilisation des outils informatiques, les technologies numériques offrent de nouvelles possibilités en matière de création, de production, de diffusion, de gestion et de communication. Leur exploitation dans différentes disciplines demande de l'exploration, de l'expérimentation et des connaissances nouvelles. À titre d'exemple : le recours à la réalité virtuelle en audiovisuel, l'autoédition chez les auteurs, la mise en marché par des plateformes numériques, l'intégration de nouveaux services comme les Fab Labs. Dans certaines chaînes, comme celle du livre, l'essor du numérique implique une transformation des pratiques de création, de production et de diffusion/distribution.
3. L'acquisition de nouvelles méthodes de travail	Sous la poussée de la créativité ou sous la pression des contraintes financières, matérielles ou technologiques, les méthodes de travail changent. Par exemple : l'adaptation à la constante évolution de l'écriture dramatique en théâtre, l'organisation plus rapide des tournages pour les comédiens et les techniciens, le développement de nouveaux processus de travail dus notamment à l'hybridation des langages artistiques issus de différentes disciplines, l'utilisation de données pour les diffuseurs, l'organisation différente d'exercice des droits pour les musiciens.
4. L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires	L'exercice de plusieurs disciplines comporte des risques de blessures pour les artistes. Ces derniers doivent acquérir des techniques et développer des façons de faire pour prévenir et soigner ces blessures. Ce défi concerne aussi le personnel technique, les concepteurs, les diffuseurs et les formateurs qui doivent adopter des pratiques sécuritaires. Ces derniers ont aussi le défi de faire acquérir des techniques et des pratiques sécuritaires à leurs apprenants.
5. La gestion optimale du temps	En raison de la double vie professionnelle, du cumul des fonctions, de l'augmentation des charges de travail ou des rythmes de production, les artistes, comme les travailleurs culturels, doivent concilier les exigences de plusieurs rôles, mandats ou projets. Ils doivent apprendre des méthodes de gestion du temps et faire preuve d'un grand sens de l'organisation afin d'optimiser leur temps de travail.

Tableau 19 (suite)

MAILLON CRÉATION	
Enjeux	**Descriptions**
6. L'acquisition de techniques de base	Certaines disciplines ne sont pas pourvues d'une formation de base au Québec. Certaines formations initiales ne couvrent pas toutes les compétences dites de base. Le milieu professionnel reconnaît des autodidactes et des talents émergents en marge du système professionnel. Dans tous ces cas, c'est par la formation continue que les apprentissages doivent se faire.
7. Le maintien de la performance	Pour faire évoluer leur pratique et pour obtenir des contrats, les artistes doivent maîtriser leurs techniques et démontrer un haut niveau de performance, notamment dans les domaines où ils sont comparés aux meilleurs d'ici et d'ailleurs. Leur quête d'excellence demande de s'exercer régulièrement. Par ailleurs, en raison de leur activité cyclique (par projet), et selon les projets sur lesquels ils travaillent, certaines pratiques ou techniques peuvent être délaissées un certain temps. Entre leurs différents projets, ils doivent donc maintenir et perfectionner leurs compétences disciplinaires.
8. La définition d'une démarche artistique	Qu'ils aient une solide formation de base ou qu'ils soient autodidactes, les créateurs doivent définir leur identité artistique et leurs valeurs, trouver leur style, leur créneau, leur cheminement propre. Tout au long de leur carrière, ils doivent approfondir leur connaissance d'eux-mêmes et de leurs capacités, cultiver une originalité, voire une unicité, développer leur confiance. La démarche artistique, qui repose sur la vision artistique, produit du sens et de l'unité pour guider le créateur dans la réalisation de sa carrière et dans le choix de son positionnement. Elle se traduit par une signature artistique. De plus, il faut non seulement bien définir et actualiser sa démarche, mais aussi être en mesure de la partager et de la communiquer, car elle sera requise dans les demandes de bourse, le dossier d'artiste, lors d'un appel de dossiers, d'une entrevue, etc. Les projets doivent s'articuler autour d'une vision artistique claire qui doit être partagée avec tous les collaborateurs, à toutes les étapes du processus ou tous les maillons.
9. La création d'un répertoire	Les artistes doivent, en début de carrière, développer un certain répertoire pour se faire connaître, se distinguer et pour stimuler la demande à l'égard de leurs œuvres, services, productions. Tout au long de leur carrière, ils doivent élargir et enrichir leur répertoire qui peut notamment inclure des œuvres, des produits, une offre de services ou un éventail des savoir-faire, que ce soit avec photos, maquettes, fichiers, etc.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
10. Une compréhension large de sa pratique (positionnement)	Pour un artiste, il est important de connaître l'histoire de sa discipline, ses courants et ses tendances, afin de pouvoir se situer dans l'évolution des pratiques à l'échelle nationale et internationale. Le développement de projets doit aussi pouvoir s'ancrer dans des connaissances générales permettant de les contextualiser et les inscrire dans une perspective critique. Cette connaissance permet de poser un regard analytique sur sa propre pratique, de développer un discours articulé mettant en valeur sa démarche artistique et de définir son positionnement afin, notamment, d'attirer des collaborations, obtenir du financement et récolter des marques de reconnaissance.
11. Le maintien du potentiel créatif	Dans tous les domaines, le défi de la création et du renouvellement est constant. Pour créer et innover, les artistes, les concepteurs, doivent puiser dans leur imaginaire. Cela requiert de stimuler leur potentiel créatif par différents apports et méthodes, notamment l'improvisation, la visualisation ou l'utilisation d'outils numériques, la diversification des expériences et l'élargissement du bagage de connaissances.
12. L'évolution des pratiques	L'évolution des pratiques entraîne un besoin de mise à jour et de maîtrise des techniques et des outils de création, entre autres dans les pratiques artistiques en constante mutation où il faut suivre le rythme pour ne pas être dépassé, notamment par les avancées technologiques. Par ailleurs, les différentes disciplines artistiques peuvent s'inspirer des disciplines voisines ou d'autres influences culturelles. Théâtre, cirque, musique, arts visuels, conte, danse, marionnettes, métiers d'art, etc. se retrouvent parfois convoqués par une vision artistique intégrée. Plusieurs approches d'une même discipline se côtoient aussi, ce qui demande aux artistes d'élargir constamment leurs compétences.
13. L'enrichissement des pratiques au contact de la diversité culturelle	Les artistes arrivés récemment au Québec font face à un système complexe de financement et d'accès au travail et ont besoin d'un accueil particulier pour participer à la vie culturelle. Leur apport peut enrichir les pratiques d'ici comme ces dernières peuvent permettre aux nouveaux arrivants de nouvelles explorations. Il en est de même pour les communautés autochtones. Le monde du théâtre en particulier veut élargir les compétences des uns et des autres en faisant en sorte que les dramaturgies autochtones et celles issues de la diversité culturelle rencontrent le théâtre contemporain québécois.
14. L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)	Pour profiter de nouveaux débouchés et générer des revenus complémentaires, les artistes peuvent explorer des univers connexes à leur métier (industrie de la vidéo, publicité, musique à l'image, Web, installations muséales, etc.), ce qui demande de diversifier leurs compétences.

Tableau 19 (suite)

MAILLON PRODUCTION	
Enjeux	**Descriptions**
15. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production	Autour des créateurs, plusieurs fonctions sont réunies pour concrétiser les œuvres, les services ou l'expérience culturelle selon la vision artistique du créateur. Pour obtenir des contrats, les professionnels (concepteurs, techniciens, directeurs de production, etc.) doivent se démarquer. Cependant, les artistes qui se produisent, ainsi que la majorité des conteurs qui assument également le rôle de producteur, doivent faire l'apprentissage de compétences en production : exploitation des technologies numériques, coordination d'une production, etc. Autour des œuvres (musées, galeries, librairies, etc.), plusieurs fonctions sont nécessaires pour assurer la mise en valeur ou la conservation en vue de leur accès au public. Ces professionnels doivent rester à l'affut des techniques, outils et méthodes de travail qui évoluent, et ce, pour préserver la qualité d'exécution.
16. La gestion des équipes, des horaires et des budgets	Les directeurs techniques et directeurs de production doivent planifier le travail à réaliser, l'organiser et en assurer le bon déroulement dans les conditions particulières de chaque projet et selon les paramètres prévus.
MAILLON DIFFUSION/DISTRIBUTION	
17. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/ distribution	Les professionnels qui ont pour fonction de rendre accessibles les œuvres, les activités et les services culturels doivent rester à l'affût des techniques, outils et méthodes de travail qui évoluent selon les marchés conventionnels et la nouvelle économie. Il est important de souligner que l'exercice de la profession de diffuseur nécessite des compétences multiples qui ne touchent pas uniquement à la diffusion, mais également à la création, la production et la gestion. Par exemple : direction artistique, planification d'une programmation, gestion et entretien de lieux de spectacles, connaissance du milieu. Dans les chaînes comme le Livre et les Métiers d'art, la vente ainsi que les relations et le service à la clientèle, constituent des enjeux importants qui nécessitent des compétences particulières.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
18. Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation	Pour réussir à intéresser des diffuseurs/distributeurs et à vendre leurs œuvres, productions ou services, et ainsi générer des revenus, les créateurs et les producteurs doivent acquérir des notions de mise en marché. Les producteurs doivent comprendre les rouages de la diffusion afin de faire rayonner les œuvres, expositions, etc. Les diffuseurs doivent aussi mettre en place des stratégies pour rejoindre leurs publics. L'acquisition de compétences dans ce domaine est d'autant plus nécessaire que les pratiques de mise en marché et de commercialisation changent en profondeur avec le numérique et la mondialisation des échanges. De nouvelles stratégies sont à créer, à mettre en place et à évaluer constamment.
19. La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus	Le marché de la culture est de plus en plus saturé. L'offre professionnelle est noyée dans une multitude de propositions émanant d'ici et d'ailleurs. L'accessibilité omniprésente et mondialisée des contenus artistiques sur internet oblige à déployer des efforts de communication et de promotion accrus pour rayonner et tirer son épingle du jeu. Les stratégies doivent être adaptées aux différents réseaux et publics visés (marché national, marché international, public scolaire, etc.). Il faut également se préoccuper du référencement des ressources sur le Web afin d'être découvert. Pour de très nombreux artistes, il devient aussi important de se faire connaître et de faire connaître leurs œuvres et leurs services que de les produire. Que ce rôle soit volontaire ou par incapacité financière de s'entourer de spécialistes, ils doivent se consacrer à la promotion de leur travail. Au service de la mission de l'organisation, les travailleurs culturels recherchent l'efficience des moyens de promotion des produits ou des projets. De nouveaux outils sont disponibles, des réseaux sont à construire et pour y arriver des compétences sont à développer.
20. Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles	Tout comme les artistes, les agents de développement, les responsables des communications et les diffuseurs doivent aussi détenir les clés de compréhension d'une ou des différentes disciplines afin de les programmer, les promouvoir et les mettre en communication avec leurs publics.
21. Le développement de publics et l'élargissement des marchés	Au bénéfice de tous les citoyens, la circulation des spectacles, l'accès aux œuvres et au patrimoine exigent des efforts constants et des procédés multiples. Le marché domestique des amateurs étant limité, les démarches pour élargir les marchés et pour rejoindre les publics non conventionnels sont multipliées. Plusieurs institutions et organisations souhaitent élargir leurs publics et adapter leurs pratiques aux caractéristiques de certains publics spécialisés tels que les groupes scolaires, les aînés, les personnes handicapées, les familles, etc. De nouvelles compétences sont à acquérir pour y arriver.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
22. L'accès aux marchés canadiens et internationaux	Dans plusieurs domaines, les artistes québécois sont présents sur la scène au Canada et à international et veulent s'y maintenir. D'autres veulent y accéder. Dans la plupart des cas, il s'agit là d'un moyen important pour poursuivre sa carrière, ce qui exige de nombreux savoirs et savoir-faire.
23. Le déploiement de la médiation culturelle	La fonction de médiateur culturel, pour laquelle la formation de base est récente, est évoquée par de nombreuses organisations comme un moyen de renouveler une relation avec les publics selon tous les types de la participation citoyenne. Par ailleurs, à l'heure actuelle, on constate un manque de diversité en médiation faute de formation et de ressources. Le milieu souhaite que les approches et les activités de médiation soient réinventées et adaptées. La fonction de médiateur peut être accomplie avantageusement par les artistes et les travailleurs culturels par l'acquisition de certaines compétences.
24. La prévision des tendances du marché (métadonnées)	Dans plusieurs domaines, les habitudes de consommation des produits culturels sont en changement. Dans le but de maintenir ou de développer des marchés, il est important de bien connaître les tendances. Par exemple, l'utilisation judicieuse des métadonnées devient une compétence stratégique.
MAILLON GESTION	
25. La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle	Rares sont les travailleurs indépendants qui peuvent compter sur un gérant ou un agent qui voit à tous les aspects de leur carrière. La majorité d'entre eux doivent prendre en charge leur carrière tout au long de leur vie professionnelle, ce qui requiert de nombreuses habiletés (gestion, planification, finances, promotion, fiscalité, etc.). Or, ces aspects ne sont pas toujours développés dans le cadre de la formation initiale, où l'accent est mis sur les compétences disciplinaires, et les travailleurs indépendants sont bien souvent démunis devant l'ampleur et la complexité des aspects à gérer. Par exemple, les travailleurs indépendants doivent comprendre et appliquer les obligations fiscales, notamment les avantages fiscaux liés aux revenus artistiques qui s'appliquent à leur situation. De plus, ils doivent préciser leur parcours professionnel, définir leur scénario de pratique, élaborer des outils pour avoir une meilleure emprise sur le développement de leurs projets. Selon les choix de carrière qui surviennent, la réalisation d'un plan d'action permet d'orienter la prise de décision et de maintenir un certain équilibre entre leurs activités artistiques et la survie économique.
26. L'obtention d'une juste rémunération pour son travail	Pour obtenir une rémunération juste, les travailleurs indépendants doivent savoir négocier, connaître les prix justes des objets produits ou des services offerts, rédiger des ententes, faire respecter leurs droits d'auteur au Québec et ailleurs, notamment dans l'univers numérique. Cet enjeu est encore plus grand pour ceux qui ne sont pas protégés par des ententes collectives.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
27. Le développement de l'esprit entrepreneurial	Pour de nombreux artistes, travailleurs culturels et gestionnaires d'organisations, l'esprit entrepreneurial est nécessaire pour atteindre leurs objectifs. Ils doivent développer et partager une vision, trouver les bons moyens de réaliser leurs projets, aller chercher l'aide nécessaire, développer et entretenir un réseau, convaincre des partenaires, établir des alliances, bien orchestrer les collaborations, etc. Dans certains cas, les artistes prendront une forme juridique ou mettront sur pied un atelier ou une compagnie et devront faire preuve d'un esprit entrepreneurial pour concrétiser leurs projets.
28. La gestion de projets	Tant les artistes que les travailleurs culturels doivent apprendre à gérer des projets : projet de recherche, de création, de tournée, etc. Induite par le financement par projets, la gestion de projets nécessite l'acquisition de méthodes (planification des ressources et des tâches, gestion des échéanciers, reddition de comptes, etc.) en vue de réduire les risques financiers, relationnels, de perte de crédibilité. Gérer un projet artistique peut couvrir de nombreux aspects : gérer dans un contexte de créativité, établir des partenariats, gérer un budget, des ressources humaines, des ententes contractuelles, etc.
29. La préservation du patrimoine artistique (donation des archives et legs artistiques)	Les artistes en fin de carrière souhaitent faire don de leurs archives enrichissant ainsi la connaissance des disciplines artistiques et le patrimoine collectif. Pour préparer un legs artistique, ils doivent acquérir certaines compétences afin que leurs fonds soient recevables par les organisations spécialisées.
30. La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur	Le développement du marché international, l'élargissement des possibilités de diffusion, les nouvelles formes de rémunération rendent nécessaire une connaissance plus approfondie des contextes légaux afin d'éviter des poursuites et de faire valoir ses droits.
31. L'obtention et la diversification des sources de revenus	Les compétences en financement, notamment en financement privé, sont de plus en plus requises et parfois stratégiques, car ce dernier doit remplacer parfois le financement public ou devient une condition pour obtenir celui-ci. D'autre part, le financement public est complexe et en changement. Pour obtenir et diversifier ses sources de revenus, il faut être à l'affût de celles-ci, bien analyser leurs modalités et rédiger de façon claire et convaincante. L'enjeu du financement peut nécessiter le développement d'alliances avec d'autres partenaires.
32. La gestion et la consolidation des organisations	Les personnes qui dirigent les compagnies artistiques ou les regroupements d'artistes sont, pour la majorité, issues du milieu artistique et n'ont pas reçu une formation en gestion. Elles doivent acquérir, pour assurer leurs responsabilités, des compétences en gestion de personnel, en planification, en financement, en gestion financière, en comptabilité, en gestion des biens meubles et immeubles, etc. Les changements technologiques actuels les obligent aussi à rechercher de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles façons de faire, etc.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
33. L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines	Dans un secteur où plusieurs défis RH découlent du sous-financement et où la rémunération est peu compétitive par rapport aux autres secteurs d'emploi, les bonnes pratiques en gestion de ressources humaines (GRH) sont essentielles pour fidéliser les employés et obtenir leur engagement. Elles sont importantes à la fois pour les dirigeants d'organisations culturelles et pour les artistes qui doivent constituer des équipes pour réaliser leurs projets. Les pratiques en GRH incluent, par exemple, la gestion du personnel, qui implique souvent une gestion du cumul des fonctions dû au financement déficient, les pratiques de dotation de postes, le recrutement, l'intégration de nouveaux employés, la formation des employés, le développement des talents (actions de transfert de direction). Dans certaines chaînes, on fait également référence à la gestion des bénévoles (encadrement, formation). Cet enjeu réfère aussi aux nouvelles tendances de direction, qui répondent à des transformations sociales et culturelles, telle la gestion collaborative. Enfin, pour faire face aux nombreux changements que traversent le secteur culturel et les organisations, il est important de tenir compte de leurs impacts sur les équipes et de gérer le volet humain du changement.
34. La gestion adéquate des archives de l'organisation	Les organisations ont la responsabilité de conserver des archives (documents et œuvres) et des collections qu'ils doivent classer, documenter et conserver en bon état. La numérisation joue ici un rôle important.
35. Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation	Afin que l'expérience réalisée dans une organisation serve à ceux qui suivent, il est nécessaire de documenter les pratiques ce qui requiert certaines compétences. Cet enjeu devient d'autant plus important en situation de succession aux postes de direction, de transfert de propriété ou quand le sous-financement engendre un fort taux de rotation de personnel.
MAILLON FORMATION DE FORMATEURS	
36. L'acquisition de méthodes d'enseignement	Dans la plupart des disciplines, les formateurs auxquels on a recours en formation continue sont des praticiens qui détiennent une expertise reconnue dans leurs spécialités. Ils doivent aller au-delà de la simple transmission d'informations pour provoquer de véritables apprentissages. Bien qu'ils n'aient pas de formation pédagogique, ils doivent concevoir des formations, structurer des cours, les adapter à différentes clientèles, élaborer du matériel, etc.
37. La maîtrise de la discipline enseignée	Dans certains domaines comme les arts du cirque et la danse, on dénote d'importants besoins pour former des instructeurs et des enseignants dans toute la filière (loisir, préparatoire, professionnelle). Ceux-ci doivent maîtriser les techniques de base, développer leur polyvalence, se perfectionner, assurer des pratiques sécuritaires pour leurs élèves, etc.

2.3.4 Les formations transversales

Définition :

Une offre de formation continue transversale répond à des besoins de développe-ment des compétences qui sont partagés par différentes clientèles. Elle peut être scindée en deux types :

Une offre de formation **transversale intrachaîne** : cette formation répond à un enjeu de développement des compétences que partagent des clientèles d'une même chaîne (ex. : une formation sur l'histoire de la danse contemporaine pour les danseurs, les chorégraphes et les agents de développement en danse). Cette formation transversale implique donc des personnes œuvrant dans différents maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateur) d'une même chaîne. La transversalité de la formation repose alors principalement sur des caractéristiques qui sont propres à la chaîne.

Une offre de formation **transversale interchaîne** : cette formation répond à un enjeu de développement des compétences que partagent des clientèles de plusieurs ou toutes les chaînes. Une formation transversale interchaîne peut regrouper des personnes dont le métier implique de travailler dans différentes chaînes (ex. : un technicien de scène) ou par des personnes occupant une même fonction de travail, mais œuvrant dans différentes chaînes (ex. : des gestionnaires d'organisations culturelles). Cette formation transversale implique donc des personnes œuvrant dans le même maillon (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), mais dans différentes chaînes. La transversalité de la formation repose alors principalement sur des caractéristiques propres à une fonction de travail.

2.4. La présentation de chaque chaîne

Cette section comporte une description de chacune des 14 chaînes de création de valeur du secteur culturel au Québec, tel qu'elles ont été définies dans la présente étude. Leur présentation suit l'ordre alphabétique de leur dénomination.

La description de chaque chaîne comporte les informations suivantes :

1- Les sources d'information et associations et regroupements consultés dans le cadre du Diagnostic;
2- Les associations et regroupements connus dans la chaîne;
3- Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue;
4- Les fonctions de travail;
5- Les défis en ressources humaines;
6- Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires;
7- Les efforts de documentation à poursuivre;
8- Les formations de base à instaurer.

Dans certains cas, un neuvième point est ajouté afin de traiter les informations liées à l'offre de formation actuelle ou à des microprogrammes.

Dans chaque chaîne, l'énumération des associations et regroupements correspond à leur activité principale dans un maillon de la chaîne et selon l'ordre suivant : création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs).

2.4.1 Chaîne Arts du cirque

2.4.1.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Arts du cirque et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment la fiche d'identification des enjeux réalisée par En Piste, Regroupement national des arts du cirque, pour Emploi-Québec et une étude des besoins de formation continue pour les arts du cirque (Compétence Culture, 2012).

Pour la chaîne Arts du cirque, le processus d'identification des défis de développement des ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne[53] repose sur une seule association : En Piste. Cette association regroupe toutes les catégories d'artistes, de travailleurs et d'organisations des arts du cirque et ses membres sont présents dans tous les maillons de la chaîne (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs).

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.1.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts du cirque

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les Arts du cirque pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[54] :

- En Piste, Regroupement national des arts du cirque, regroupant toutes les catégories d'artistes, de travailleurs et d'organisations des arts du cirque (écoles, organisations de création, producteurs, diffuseurs, etc.);
- L'*Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)*[55] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;
- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[56] (sections locales 56 et 523);
- Le *Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)*, au service des techniciens, des directeurs techniques et de production;
- L'*Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)* regroupant des gérants, producteurs, agents, maisons de disque, relationnistes, diffuseurs, distributeurs du disque et du spectacle;

53. Pour plus de détail sur la méthode de recherche, voir la section : La méthode : consultation et analyse documentaire du présent chapitre

54. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

55. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

56. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Les sections locales de l'AIEST ne sont pas toutes membres de Compétence Culture.

- Le *Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)* regroupant des diffuseurs de spectacles[57].

2.4.1.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les arts du cirque se scindent en six grandes familles (acrobatie, aérien, art clownesque, art équestre, équilibre, manipulation) comportant une multitude de spécialisations. Par exemple, l'acrobatie au sol inclut la contorsion, le main à main, la banquine, le cerceau chinois, etc.

Bien que certains artistes et artisans du cirque travaillent à forfait avec des compagnies, une grande majorité d'entre eux sont des travailleurs indépendants qui assument la gestion de leur carrière. Peu d'agents les représentent.

Les arts du cirque intègrent des éléments associés à d'autres disciplines artistiques et les artistes circassiens sont également embauchés dans des spectacles d'autres disciplines. Cet état de fait implique qu'ils doivent autant exceller dans leur art que développer des compétences dans d'autres disciplines artistiques.

Les contraintes techniques et créatives et les risques associés à la santé et à la sécurité font en sorte que la présence d'un personnel technique et de production capable de répondre à ces caractéristiques est primordiale. Le développement de marché et la coordination de tournées demandent également des compétences et des connaissances particulières. Les carrières peuvent être relativement courtes étant donné le haut niveau de performance physique associé à la plupart des arts circassiens. Les artistes peuvent évoluer vers d'autres fonctions, tout en restant dans l'univers circassien (mise en scène, gestion de tournées, formation et entraînement dans leur secteur, etc.).

Au cours des dernières décennies, les arts du cirque ont réussi un parcours impressionnant, particulièrement sur les scènes internationales. Selon En Piste, 90 % des revenus des compagnies proviennent d'activités hors Québec et la majorité des spectacles sont présentés à l'extérieur du pays (En Piste, 2017). Dans un contexte où l'innovation et les savoirs sont en constante évolution, les artistes et artisans du cirque doivent adapter leurs pratiques et développer de nouvelles compétences afin de faire face à une concurrence hors du commun. Le cirque social et le cirque adapté sont deux exemples de nouvelles tendances qui sont en essor et peuvent demander des savoir-faire et des savoir-être particuliers.

La formation aux arts du cirque débute souvent dès l'enfance et nécessite une formation préparatoire de qualité. La formation aux arts du cirque demande des formateurs ayant des connaissances en techniques circassiennes, mais également en pédagogie, didactique et en santé et sécurité. Plusieurs carrières demandent un entraînement continu. L'approfondissement des connaissances et l'acquisition de nouvelles compétences sont nécessaires tout au long de leur carrière. Au Québec, en matière de formation initiale, les écoles de cirque offrent des formations en loisir et des formations de niveaux secondaire et collégial axées sur une carrière professionnelle. Il n'existe pas de formations spécialisées pour plusieurs des métiers de conception (ex. dramaturges circassiens) et de métiers liés à la mise en marché ou à la diffusion (ex. : agent de tournées).

57. Seules les « petites formes » qui ne nécessitent pas des lieux et des équipements spécialisés sont présentées par les diffuseurs artistiques.

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[58], En Piste bénéficie d'un poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en arts du cirque. Parmi les autres associations bénéficiant d'un poste à la coordination de la formation continue, soutenues dans le cadre du Modèle et œuvrant dans la chaîne Art du cirque, l'APASQ, par ses activités de formation continue pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène offre des activités répondant à certains des besoins de développement des compétences des artisans des arts circassiens[59]. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en arts du cirque, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 20 présente la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Arts du cirque.

Tableau 20
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts du cirque

Chaîne Arts du Cirque
Études de besoins récentes
• Étude macrosectorielle des besoins de formation continue (En Piste, à paraître 2018) • Étude des besoins de formation du secteur des arts du cirque (En Piste, 2012)
Autres
• Analyse de métier et profession. Metteur en scène et assistant metteur en scène (CQRHC, 2000) • Analyse de métier et profession. Régisseur (CQRHC, 2001) • Charte de compétences. Diffuseur de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Gréeurs, gréeuses de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène - machiniste (CRHSC, 2006) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre (CQRHC, 2000) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre. Outils (CQRHC, 2000) • Glossaire des termes utilisés en gréage de spectacles (CQRHC, 2010) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

58. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

59. L'APASQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

2.4.1.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les arts du cirque comptent une grande diversité d'artistes œuvrant dans l'une ou l'autre des spécialisations des pratiques circassiennes.

Autour des artistes gravitent des entraîneurs, des préparateurs physiques, des dépisteurs de talent, etc., et tous les responsables de la direction artistique, de la conception et de la mise en piste.

Pour gérer, produire et diffuser les arts du cirque dans différents lieux (en salle, dans des lieux non conventionnels, sous chapiteau, etc.), contextes (lors d'événements corporatifs, de festivals, dans des programmations annuelles, etc.) et marchés (locaux et internationaux), on trouve également des gérants et des compagnies et leurs responsables des fonctions organisationnelles. En raison des équipements spécifiques, les gréeurs et les techniciens sont spécialisés.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 6) présente une centaine de fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Arts du cirque. Elle comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires pour faire fonctionner une chaîne.

2.4.1.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, En Piste a identifié les défis suivants comme étant les principaux défis de la chaîne Arts du cirque en ce qui concerne les ressources humaines. Les défis sont présentés dans un ordre d'importance déterminé par les personnes ayant participé aux rencontres pour la chaîne Arts du cirque.

- La préparation des candidats aux écoles professionnelles;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le cumul des fonctions;
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion;
- L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation de formateurs et entraîneurs);
- La faible documentation des professions;
- Les risques associés aux transitions de carrières;
- La fluctuation des revenus;
- L'augmentation des charges de travail;
- La mobilisation des passeurs de culture;
- La protection sociale insuffisante.

2.4.1.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Invité à identifier des enjeux de compétences prioritaires pour 2018-2021, En Piste considère que ceux-ci sont présents dans les neuf thématiques exposées dans l'encadré ci-dessous.

Chaîne Arts du cirque
Association ou regroupement consulté : **1**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **9**

1. La santé et la gestion du risque (1)
2. Le maintien et le développement des compétences disciplinaires (1)
3. Le renouvellement de la création et l'innovation (1)
4. L'interdisciplinarité (1)
5. La production et le développement entrepreneurial (1)
6. La médiation culturelle (1)
7. La gestion de carrière dans un contexte de mondialisation (1)
8. La transition et la fin de carrière (1)
9. La formation et l'accréditation des formateurs, des entraîneurs et des instructeurs (1)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. La santé et la gestion du risque
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 4) : L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires*

La gestion du risque et la mise en place de conditions de pratiques sécuritaires sont essentielles en arts du cirque où le risque est omniprésent : des infrastructures mal adaptées, la désuétude des équipements, des erreurs humaines, la fatigue, la maladie, les accidents, les défaillances techniques, une main-d'œuvre non qualifiée, etc. Il est impératif de donner des formations qui aideront les artistes, les artisans et les travailleurs culturels à s'outiller et à mieux gérer le risque dans les différents aspects de leur métier. De plus, en raison des risques associés à certaines disciplines circassiennes et des particularités de la formation d'enfants, un encadrement et une pratique sécuritaire de l'enseignement sont nécessaires.

2. Le maintien et le développement des compétences disciplinaires
- *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*

Il va de soi que l'excellence artistique représente la base de l'employabilité et du développement de la carrière des artistes et artisans en arts du cirque. Un artiste circassien doit s'entraîner et se former continuellement pour conserver sa forme, affiner sa technique et acquérir de nouvelles compétences.

3. Le renouvellement de la création et l'innovation
- *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*

Les compagnies et les artistes présentent leurs spectacles et leurs numéros partout dans le monde. Ils doivent constamment renouveler leur art pour susciter l'intérêt du public et demeurer concurrentiels sur l'ensemble des marchés et des territoires. L'émergence de nouvelles disciplines circassiennes, de nouvelles approches artistiques et la nécessité d'innovation requièrent une veille constante, une capacité d'adaptation ainsi que le développement de nouvelles compétences. Maintenir leur potentiel créatif et développer de nouveaux processus créatifs concourent à leur capacité à innover.

4. **L'interdisciplinarité**
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Les spectacles de cirque intègrent très souvent plusieurs disciplines circassiennes de même que d'autres disciplines artistiques (danse, théâtre, arts visuels, arts médiatiques, etc.) et différentes technologies. De plus, chaque marché spécifique en arts du cirque a des besoins différents et les artistes et concepteurs doivent constamment s'adapter aux nouvelles demandes et impératifs du milieu où ils évoluent. Les artistes et artisans doivent acquérir une multitude de compétences pour exercer leur profession dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel.

5. **La production et le développement entrepreneurial**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Si quelques compagnies détiennent les compétences pour diffuser leurs spectacles, il n'en est pas de même pour les organisations de plus petite taille et les nombreux artistes et artisans qui vendent eux-mêmes leurs numéros ou se regroupent en collectifs ad hoc. Pour ces artistes et artisans, les activités de production et de diffusion exigent le développement des compétences liées à l'entrepreneuriat, à la mise en marché et à la commercialisation.

6. **La médiation culturelle**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

La médiation culturelle est un moyen de sensibiliser les publics aux arts et de favoriser la rencontre avec les arts circassiens. Les arts du cirque se sont illustrés en développant des approches particulières comme le cirque social et le cirque adapté. Ces formes de médiation culturelle favorisent l'intégration de certaines populations et accroissent la participation citoyenne. Il importe de pouvoir développer des connaissances et des compétences qui favoriseront l'élaboration d'activités de médiation adaptées à l'évolution des disciplines circassiennes et aux besoins de différentes clientèles. Il est aussi fondamental d'outiller et de former des médiateurs capables de répondre à l'évolution des pratiques en arts du cirque et ayant des approches assurant la santé et la sécurité des artistes et des participants.

7. **La gestion de carrière dans un contexte de mondialisation**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Dans un contexte de mondialisation, il est complexe pour un artiste ou un travailleur culturel de gérer sa carrière. Par exemple, il est primordial de connaître les lois régissant les différents territoires, les pratiques professionnelles en place et les us et coutumes d'un pays à l'autre. Le nombre important de travailleurs indépendants et la complexité de l'environnement dans lequel ceux-ci exercent leur métier impliquent la nécessité de pouvoir être compétents dans différents aspects de la gestion de carrière.

8. La transition et la fin de carrière

- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
- *Enjeu de gestion (no. 34) : La gestion adéquate des archives de l'organisation*
- *Enjeu de gestion (no. 35) : Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation*

Défi RH, la situation de transition de carrière conduit à de nouveaux apprentissages pour évoluer vers d'autres fonctions, que ce soit en création, en médiation, en enseignement, en gestion, etc. Il est difficile pour certains artistes de maintenir une longue carrière en raison des exigences physiques ou des risques associés à leur profession. La fin de carrière peut également être précipitée par un accident ou une maladie. La préparation à une transition de carrière s'avère essentielle. Dans les organisations, la transition ou la fin de carrière peut impliquer des enjeux associés à l'archivage des informations stratégiques et au transfert des connaissances.

9. La formation et l'accréditation des formateurs, des entraîneurs et des instructeurs

- *Enjeu de formation de formateurs (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*
- *Enjeu de formation de formateurs (no. 37) : La maîtrise de la discipline enseignée*

De l'accroissement de l'intérêt pour les disciplines circassiennes et du développement du secteur découle une augmentation de la demande pour du personnel qualifié en enseignement des arts du cirque. Dans le contexte où la filière de formation couvre un continuum pouvant aller du loisir culturel à la formation professionnelle, du niveau primaire au niveau supérieur, il est essentiel d'assurer la qualité et la sécurité de l'enseignement. L'augmentation du nombre de compagnies implique quant à elle une demande croissante d'entraîneurs et d'instructeurs capables de répondre aux exigences des différentes disciplines. Ces facteurs exercent des pressions sur le développement des compétences, sur la formation et sur le perfectionnement. Ils rendent également nécessaires un encadrement et une reconnaissance des qualifications professionnelles des formateurs, des entraîneurs et des instructeurs.

2.4.1.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, En Piste souhaiterait documenter certains sujets. Selon l'organisation, il est nécessaire de réaliser ou mettre à jour les études suivantes :

- Analyse macrosectorielle des besoins de formation pour les professionnels des arts du cirque (mise à jour en cours);
- Portrait de l'enseignement des arts du cirque (continuum de formation);
- Référentiel de compétences : dramaturgie et écriture circassiennes;
- Référentiel de compétences : agent de tournées et agent d'artistes.

2.4.1.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines des fonctions des arts du cirque, la formation de base est lacunaire, voire absente. En Piste considère qu'une formation de base est pertinente et souhaitable pour les fonctions suivantes :

- Dramaturge circassien;
- Formateur, instructeur et entraîneur spécialisé dans certaines disciplines.

2.4.1.9 Notes sur les microprogrammes existants

Un microprogramme de formation continue[60] a été développé afin de combler l'absence de formation initiale pour la fonction de diffuseur. La récurrence du financement de ce microprogramme n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages du métier :

- Microprogramme Profession Diffuseur couvrant les compétences de diffuseur[61].

60. Dans le présent Diagnostic le terme « microprogramme » désigne un programme d'activités de formation développé pour pallier l'absence de formation initiale, relativement structuré et construit à partir d'une charte ou d'un référentiel de compétences.

61. Microprogramme élaboré par RIDEAU avec l'aide du FDRCMO, à partir de la Charte de compétences : Diffuseur de spectacles, CRHSC (2007).

2.4.2 Chaîne Arts interdisciplinaires

2.4.2.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Arts interdisciplinaires et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par six associations et regroupements pour Emploi-Québec et s'appuie sur l'étude des besoins de formation continue la plus récente (Compétence Culture, 2018a).

Les six associations et regroupements connus de cette chaîne ont participé au processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences en Arts interdisciplinaires.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.2.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts interdisciplinaires

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les Arts interdisciplinaires pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[62] :

- Le Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ) regroupant des artistes et des compagnies en arts interdisciplinaires[63];
- Le Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM) regroupant les artistes en arts médiatiques, dont certains ont une pratique interdisciplinaire;
- Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)[64] représentant les artistes en arts visuels dont certains ont une pratique interdisciplinaire;
- Le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) regroupant des centres d'artistes et des artistes agissant comme gestionnaires et travailleurs culturels dans ces centres;
- L'Association des galeries d'art contemporain (AGAC) regroupant des galeries sur tout le territoire canadien;
- La Société des musées du Québec (SMQ) fédérant l'ensemble des fonctions de travail des institutions muséales et dont certaines présentent des œuvres en arts interdisciplinaires.

62. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

63. Par sa mission et son membership, le RAIQ est au cœur de la chaîne Arts interdisciplinaires. Certains regroupements et associations qui comptent parmi leurs membres des artistes ayant une pratique en arts interdisciplinaires (RAAV et CQAM) ou des organismes qui en produisent ou en diffusent (SMQ et AGAC) participent également à cette chaîne.

64. Le RAAV est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01). Les arts visuels y sont définis de la manière suivante : « la production d'œuvres originales de recherche ou d'expression, uniques ou d'un nombre limité d'exemplaires, exprimées par la peinture, la sculpture, l'estampe, le dessin, l'illustration, la photographie, les arts textiles, l'installation, la performance, la vidéo d'art ou toute autre forme d'expression de même nature ».

En raison de l'hybridation entre les disciplines artistiques, la pluralité des formes que peuvent prendre les œuvres interdisciplinaires et leurs multiples contextes de diffusion, d'autres associations ou regroupements pourraient être inclus dans la chaîne Arts interdisciplinaires. Par exemple, les associations et regroupements assurant la diffusion pourraient inclure RIDEAU. Cette liste se limite aux associations et regroupements ayant manifesté un intérêt pour participer au processus de concertation quant aux défis RH et enjeux de développement des compétences de la chaîne.

2.4.2.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les arts interdisciplinaires sont définis comme « une pratique artistique qui intègre les connaissances, compétences ainsi que les modes de pensée de deux ou de plusieurs disciplines artistiques et non-artistiques dont les langages et lexiques sont en interrelation »[65]. Les artistes interdisciplinaires croisent différentes pratiques artistiques (littérature, danse, musique, théâtre, arts visuels, arts médiatiques et numériques) et se distinguent par l'importance qu'ils accordent à la recherche et à l'exploration auxquelles ils joignent souvent des préoccupations sociologiques, politiques, philosophiques, etc.

Les artistes interdisciplinaires proviennent de différentes disciplines artistiques et ils ont parcouru différents profils de formation. Les pratiques en arts interdisciplinaires ne sont pas nouvelles, mais elles sont aujourd'hui largement répandues dans l'art contemporain à l'échelle nationale et internationale. Les arts interdisciplinaires ont connu une étape de structuration relativement récente au Québec avec le développement de programmes de financement dédiés à la discipline et avec la création d'une association vouée à cette discipline, le RAIQ, en 2005. Par son mandat et son membership, cette association est au cœur de cette chaîne. Une approche interdisciplinaire implique toutefois une importante collaboration avec les membres d'autres chaînes, et ce tant en création, en production, en diffusion qu'en formation. En ce qui concerne la formation continue, par exemple, des regroupements de la chaîne Arts visuels proposent des activités qui peuvent répondre à certains besoins des artistes interdisciplinaires et des centres d'artistes qui diffusent des œuvres interdisciplinaires.

Les approches interdisciplinaires sont souvent conceptuelles et remettent en question les limites des différentes disciplines artistiques ou en transposent les codes d'une discipline à une autre. Les artistes et artisans s'intéressent avec une acuité toute particulière aux processus d'idéation, de recherche et de création d'œuvres. Ils intègrent dans leurs œuvres des éléments de disciplines différentes de leur formation initiale ce qui les rend avides de formations connexes. Celles-ci sont d'autant plus nécessaires que leur pratique artistique comporte une part importante de recherche. L'intégration du numérique est une des pistes de recherche des créations interdisciplinaires.

La diversité des œuvres produites, dont certaines s'apparentent davantage aux arts vivants et d'autres aux arts visuels et médiatiques, fait en sorte que la diffusion des œuvres interdisciplinaires peut se faire dans différents réseaux : diffuseurs en arts vivants, galeries et musées, centres d'artistes, festivals et événements.

65. Définition donnée par des artistes interdisciplinaires. http://raiq.ca/mandat/

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[66], il n'existe aucun poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en arts interdisciplinaires. Parmi les autres associations bénéficiant d'un poste à la coordination de la formation continue, soutenues dans le cadre du Modèle, il est à mentionner que le RAAV et le RCAAQ ont chacun l'équivalent d'un demi-poste de coordination de la formation continue[67], et qu'ils offrent des activités répondant à certains besoins de développement des compétences en arts interdisciplinaires. D'autres associations et regroupements nationaux ou régionaux peuvent également offrir occasionnellement des activités de formation continue, répondant à certains besoins de développement des compétences.

Le tableau 21 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Arts interdisciplinaires.

Tableau 21
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts interdisciplinaires

Chaîne Arts interdisciplinaires
Études de besoins récentes
• Étude des besoins de formation des clientèles des chaînes des Arts visuels, des Arts médiatiques et des Arts interdisciplinaires (Compétence Culture, à paraître 2018a)
Autres
• Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC - 2005) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

66. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

67. Le RAAV et le RCAAQ, deux organismes de regroupement en arts visuels ont choisi de se partager le salaire du poste subventionné dédiée à la coordination de la formation et d'embaucher dans leur organisation une personne à temps partiel.

2.4.2.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les arts interdisciplinaires, par l'hybridation des langages artistiques qu'ils impliquent, font en sorte que les fonctions de travail couvrent un large spectre. Certaines fonctions sont davantage associées aux arts numériques, aux arts visuels, aux arts médiatiques tandis que d'autres sont associées davantage aux arts vivants.

Les artistes interdisciplinaires sont, par définition, à l'intersection de plusieurs disciplines artistiques ou ne sont spécialisés dans aucune. Étant donné la pluralité des formes que peut prendre une création multidisciplinaire, les fonctions de travail liées à la création couvrent plusieurs fonctions que l'on retrouve également dans d'autres chaînes et elles peuvent être différentes au gré des projets de création.

Au cœur de la création, on retrouve des artistes interdisciplinaires ayant différentes pratiques artistiques. Autour des artistes gravitent des concepteurs et des techniciens variant selon la nature des projets (installations, œuvres interactives, performances, etc.) et tous les responsables de la direction artistique, de la conception et de la mise en scène ou autre forme de présentation.

Pour gérer, produire et diffuser les arts interdisciplinaires dans différents lieux (en salle ou dans des lieux non conventionnels) et dans différents marchés (locaux et internationaux), on trouve également des organisations et leurs responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 7) présente près de 80 fonctions de travail ayant été répertoriées. Ces métiers sont partagés par les chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.2.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Arts interdisciplinaires :

- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le cumul des fonctions;
- La rotation de personnel;
- La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire;
- L'intégration de la relève;
- L'augmentation des charges de travail.

2.4.2.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir huit thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires. Les thématiques retenues découlent du groupe de discussion. Le processus a été complété par un sondage en ligne sur les besoins de formation continue dans le secteur des arts interdisciplinaires dans le cadre de la réalisation de l'étude des besoins (Compétence Culture, à paraître 2018a) et certaines thématiques ont été nuancées et approfondies par les réponses au sondage.

Chaîne Arts interdisciplinaires
Associations ou regroupements consultés : **6**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **8**

1. Les techniques et outils de création (2)
2. Le travail collaboratif (2)
3. Le discours sur les pratiques (2)
4. La diffusion des œuvres (6)
5. L'accès aux réseaux internationaux (5)
6. L'autogestion comme travailleur autonome (2)
7. La gestion de projets (3)
8. Le financement des projets (6)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. Les techniques et outils de création
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

La création en arts interdisciplinaires peut nécessiter des habiletés reliées à l'installation, aux techniques sonores, à la production vidéographique, à la mise en espace et aux outils technologiques. Tous ces éléments font partie des compétences nombreuses qui doivent être développées dans un art qui intègre plusieurs disciplines. Les mutations technologiques sont rapides et ont un impact sur une forme d'art qui souvent intègre le numérique. En ce qui concerne les technologies, les artistes en arts interdisciplinaires exploitent souvent les possibilités du low tech qu'ils utilisent avec ingéniosité. Cette approche distinctive demande des compétences particulières.

2. **Le travail collaboratif**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*

Le travail interdisciplinaire exige des échanges multiples et le développement de collaborations tant pour la conception que pour la production des œuvres. La recherche artistique dans une perspective interdisciplinaire fait en sorte qu'artistes et concepteurs doivent souvent créer une manière de travailler adaptée aux contraintes d'un projet artistique. Les défis créatifs que soulève l'hybridation des langages artistiques issus de différentes disciplines impliquent le développement de nouveaux processus de travail et une collaboration étroite entre artistes et concepteurs. La diffusion des œuvres se faisant souvent dans des lieux inhabituels, il s'avère aussi souvent nécessaire de développer, en diffusion, des ententes impliquant plusieurs partenaires. Ces habiletés sont aussi nécessaires au personnel des centres d'artistes.

3. **Le discours sur les pratiques**
   - *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*

Il est important pour les artistes de ces disciplines de se situer dans l'évolution des pratiques de leur domaine à l'échelle internationale. Leurs œuvres comportent souvent des préoccupations sociologiques, politiques, philosophiques et il est nécessaire aussi de toujours maintenir l'acuité de leurs savoirs et de leurs réflexions sur leur art et sur la société. Le développement de leur propre réflexion est nécessaire pour enrichir leur démarche et leur permettre de produire des œuvres percutantes et de les situer dans l'évolution des pratiques et dans des marchés internationaux où la compétition est forte.

4. **La diffusion des œuvres**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no.4) : L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

La diffusion des œuvres interdisciplinaires se réalise dans des conditions souvent différentes de celles d'autres disciplines artistiques, notamment dans l'espace public où il faut mettre en place des conditions de réalisation particulière. Ces modalités de diffusion requièrent le développement de nouvelles aptitudes pour transiger avec le public, des capacités de promotion originales ainsi que de nouvelles connaissances, par exemple celles reliées à la sécurité. Toutes les organisations de cette chaîne font face à des défis de diffusion, domaine où il est important d'innover et de mettre en place des stratégies appropriées. Les praticiens doivent développer des habiletés pour se faire connaître.

5. **L'accès aux réseaux internationaux**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*

Les arts interdisciplinaires peuvent trouver un public à l'international. Pour accéder aux réseaux internationaux, il faut savoir comment ceux-ci fonctionnent et développer des stratégies appropriées.

6. **L'autogestion comme travailleur autonome**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 5) : La gestion optimale du temps*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

L'artiste interdisciplinaire est souvent le créateur, le metteur en scène, le compositeur, le vidéaste, l'interprète, le gestionnaire et le promoteur de ses œuvres. Les difficultés reliées aux faibles revenus et au financement des projets exigent des artistes qu'ils réussissent à équilibrer et à bien gérer vie artistique, travail rémunéré et vie personnelle. Malgré ces difficultés ils doivent maintenir une confiance afin de poursuivre leur travail de création.

Pour les artistes interdisciplinaires, les activités de production et de diffusion exigent le développement des compétences liées à l'entrepreneuriat, à la mise en marché et à la commercialisation.

7. **La gestion de projets**
   - *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Les projets en art interdisciplinaires exigent des habiletés d'organisation nécessaires aux concepteurs et au personnel des centres d'artistes et aux musées. Dans la gestion de projets, on souligne notamment l'importance de se doter de compétences permettant de développer des projets en arrimant les idées, les contraintes budgétaires et l'identification de marchés spécifiques. Ces habiletés ont une importance primordiale dans leur capacité de réaliser leurs projets.

8. **Le financement des projets**
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les revenus provenant de la pratique des arts interdisciplinaires sont limités et le financement des projets représente un défi particulièrement important pour toutes les organisations concernées.

2.4.2.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser l'étude suivante :

- Les besoins liés à l'essor du numérique.

2.4.2.8 Les formations de base à instaurer

- s/o

2.4.3 Chaîne Arts médiatiques

2.4.3.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Arts médiatiques et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par six associations et regroupements et s'appuie sur l'étude des besoins de formation continue la plus récente (Compétence Culture, à paraître 2018a).

Pour la chaîne Arts médiatiques, les six associations et regroupements connus de cette chaîne ont participé au processus d'identification des enjeux de compétences et des défis de ressources humaines de la chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.3.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts médiatiques

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les Arts médiatiques pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants :

- Le Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM)[68] regroupant les artistes en arts numériques et en arts cinématographiques;
- Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)[69] dont certains artistes intègrent des arts médiatiques;
- Le Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ) regroupant des artistes et des compagnies en arts interdisciplinaires dont certains intègrent des arts médiatiques;
- Le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) regroupant des centres d'artistes et des artistes agissant comme gestionnaires et travailleurs culturels dans ces centres, dont certains membres ont des mandats en arts médiatiques;
- La Société des musées du Québec (SMQ) fédérant l'ensemble des fonctions de travail des institutions muséales dont certaines présentent des œuvres en arts médiatiques;
- L'Association des galeries d'art contemporain (AGAC) regroupant des galeries sur tout le territoire canadien, dont certaines présentent des œuvres d'arts médiatiques.

68. Par sa mission et son membership, le CQAM est au cœur de la chaîne Arts médiatiques. Certains regroupements et associations qui comptent parmi leurs membres des artistes ayant une pratique intégrant des arts médiatiques (RAAV et RAIQ) ou des organismes qui en produisent ou en diffusent (RCAAQ et SMQ) participent également à cette chaîne.

69. Le RAAV est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01). Les arts visuels y sont définis de la manière suivante : « la production d'œuvres originales de recherche ou d'expression, uniques ou d'un nombre limité d'exemplaires, exprimées par la peinture, la sculpture, l'estampe, le dessin, l'illustration, la photographie, les arts textiles, l'installation, la performance, la vidéo d'art ou toute autre forme d'expression de même nature ».

2.4.3.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

La discipline des arts médiatiques comprend deux grandes familles : les arts numériques et les arts cinématographiques. Les arts numériques comportent les pratiques basées sur l'utilisation des technologies de l'information ou des communications. Elles peuvent être électroniques, numériques, sonores, interactives ou Web. Les arts numériques comprennent également l'art audio. Les arts cinématographiques intègrent le cinéma et la vidéo (œuvres de fiction, documentaires, œuvres expérimentales et installation vidéo).

Les artistes des arts médiatiques se caractérisent par le fait qu'ils sont des artistes professionnels indépendants, c'est-à-dire qu'ils détiennent le contrôle sur leur œuvre à travers toutes les étapes, y compris la version finale, et reçoivent la majeure partie des redevances d'auteur. Ils sont à la fois les idéateurs et les producteurs de leurs œuvres. Ils en assument la recherche, la création, la réalisation, le financement, la diffusion et la distribution. Les arts médiatiques regroupent les pratiques artistiques axées sur la recherche et l'expérimentation et ils sont motivés par l'innovation liée aux médias technologiques.

Les arts médiatiques sont liés aux artistes interdisciplinaires par les aspects de recherche autour de la création d'œuvres. La diffusion des œuvres peut se faire par les réseaux de diffusion des festivals, par les membres du réseau des centres d'artistes ou en contexte muséal.

Les gestionnaires et artistes des arts médiatiques ont pour la plupart une formation initiale en lien avec leur métier ou leur activité artistique. La formation continue est toutefois un outil important notamment pour les artistes des arts médiatiques, qui se doivent de rester à jour quant aux outils technologiques et d'être à l'affût de toutes les tendances et de l'évolution des pratiques.

Les changements technologiques continus demandent des connaissances et des mises à niveau fréquentes en ce qui concerne les outils de création, de production, de diffusion et de distribution.

Certains métiers sont en situation de rareté de main-d'œuvre. Sans dresser une liste exhaustive, mentionnons par exemple : programmeurs, commissaires en arts numériques, ingénieurs d'installations interactives, documentaristes pour installations en galerie et médiateurs culturels spécialisés dans les œuvres en arts médiatiques.

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[70], il n'existe aucun poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en arts médiatiques. Le RAAV et le RCAAQ, ayant chacun l'équivalent d'un demi-poste[71] subventionné dans le cadre du Modèle, proposent des activités répondant à certains besoins de développement des compétences en arts médiatiques. D'autres associations et regroupements nationaux ou régionaux peuvent également offrir occasionnellement des activités de formation continue, répondant à certains besoins de développement des compétences.

Le tableau 22 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Arts médiatiques.

70. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

71. Le RAAV et le RCAAQ, deux organismes de regroupement en arts visuels ont choisi de se partager le salaire du poste subventionné dédié à la coordination de la formation et d'embaucher dans leur organisation une personne à temps partiel.

Tableau 22
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts médiatiques

Chaîne Arts médiatiques
Études de besoins récentes • Étude des besoins de formation des clientèles des chaînes des Arts visuels, des Arts médiatiques et des Arts interdisciplinaires (Compétence Culture, à paraître 2018a)
Autres • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Producteurs et productrices de médias interactifs (CRHSC, 2009) • Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques suivi du Guide d'utilisation du dictionnaire (CQRHC-CQAM, 2011) • Plan maître des compétences professionnelles des créateurs indépendants en arts médiatiques (CQRHC-CQAM, 2003) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002) • The Cultural Worker's Guide to Human Resources Management in a Media Arts Organization and How to Use it (version anglaise du Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques suivi du Guide d'utilisation du dictionnaire) (CQAM, 2011)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.3.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Au cœur de la création, on retrouve les fonctions de concepteurs-idéateurs, de scénaristes, de concepteurs audio, de vidéastes, de réalisateurs, etc.

Autour d'eux gravite une équipe technique souvent imposante (directeurs techniques, programmateurs, ingénieurs, techniciens, etc.)

Pour gérer, produire et diffuser les arts médiatiques, on trouve également tous les responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 8) présente près de 80 fonctions de travail ayant été répertoriées. Ces métiers sont partagés par les chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.3.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Arts médiatiques :

- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- La rotation de personnel;
- Le cumul des fonctions;
- L'intégration de la relève;
- L'augmentation des charges de travail;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le manque de sécurité d'emploi.

2.4.3.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir sept thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021[72]. L'encadré ci-dessous présente les thématiques et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires. Les thématiques retenues découlent du groupe de discussion. Le processus a été complété par un sondage en ligne sur les besoins de formation continue dans le secteur des arts médiatiques dans le cadre de la réalisation de l'étude des besoins (Compétence Culture, à paraître 2018a) qui a permis de nuancer et approfondir certaines thématiques.

Chaîne Arts médiatiques
Associations ou regroupements consultés : **6**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : 7

1. La maîtrise des outils de création (2)
2. Le développement et l'écriture de projets (2)
3. La mise en marché (4)
4. La diffusion nationale et internationale (5)
5. L'autogestion comme travailleur autonome (3)
6. Le réseautage (4)
7. Le financement de projets (6)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

72. Les résultats ici présentés découlent de la rencontre à laquelle ont participé en mai 2017 douze représentants des associations et regroupements. Ces résultats diffèrent légèrement de ceux du sondage en ligne réalisé durant l'automne 2017, pour le CQAM, et auquel ont participé 49 personnes. La différence principale entre ces deux collectes de données est que les défis et enjeux ne ressortent pas dans le même ordre d'importance. Dans les textes portants sur les enjeux de développement des compétences, les priorités ressorties lors du sondage sont mentionnées.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. **La maîtrise des outils de création**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Lors du processus de consultation, les besoins de développement des compétences considérés les plus importants ont été ceux liés à la création. Il n'est pas surprenant qu'un domaine qui utilise des technologies changeantes démontre un besoin de mise à jour et de maîtrise des outils de création. Par exemple, les artistes en arts médiatiques doivent maîtriser différents logiciels et tenir à jour leurs connaissances : logiciels de montage et de colorisation, logiciels de son, de développement de scénario, d'animation et de modélisation. Les développements de technologies liées à la réalité virtuelle, à l'automatisation, à l'interaction ou aux systèmes de projections multiples représentent des domaines où des compétences de pointe et en évolution rapide sont à acquérir.

2. **Le développement et l'écriture de projets**
   - *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
   - *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*

Les artistes en arts médiatiques et les travailleurs culturels œuvrant dans des organisations considèrent qu'il est nécessaire de développer de plus grandes habiletés dans l'écriture de leurs projets. Cette compétence est souvent à la base de la capacité de financer un projet ou de convaincre des partenaires de création ou de diffusion. Développer un projet implique de le concevoir, mais également de le présenter de manière à exposer clairement sa valeur et ses particularités, sa faisabilité technique (montage financier, logistique, etc.) et son rayonnement (partenaires ou réseaux de diffusion).

L'écriture de projets devrait aussi pouvoir s'ancrer dans des connaissances générales (historiques et théoriques) permettant de le contextualiser et de l'inscrire dans une perspective critique. Ces compétences sont aussi importantes pour les commissaires en arts médiatiques, c'est-à-dire, ceux qui choisissent et souvent commentent les œuvres présentées dans des expositions ou des programmations de festivals.

3. **La mise en marché**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no.19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

La mise en marché est intimement liée aux enjeux de diffusion et de réseautage dans un contexte de mondialisation et de transformations technologiques. Les artistes des arts médiatiques et les organisations doivent développer des stratégies de communication adaptées aux différents réseaux. Ils doivent aussi augmenter la visibilité de leur art. Pour se faire, il est nécessaire de bien maîtriser les outils favorisant la découvrabilité des œuvres (médias sociaux, référencement, etc.).

4. La diffusion nationale et internationale

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*
- *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les œuvres d'arts médiatiques sont diffusées par les réseaux des centres d'artistes, les réseaux muséaux et les festivals spécialisés. Elles circulent au Québec, au Canada et à l'international. Le sondage effectué dans le cadre de l'étude des besoins (Compétence Culture, à paraître 2018a) indique que pour les gestionnaires et les artistes des arts médiatiques, mieux connaître les réseaux internationaux fait partie des enjeux de développement des compétences importants ainsi que l'élaboration des stratégies de diffusion au niveau national et international. Pour la circulation à l'international, il importe de connaître et comprendre les impacts des législations et des pratiques de différents pays. L'élargissement des territoires de diffusion constitue, dans le secteur des arts médiatiques, une manière de développer de nouveaux marchés.

En ce qui concerne la diffusion et la distribution des œuvres médiatiques, les plateformes numériques ouvrent de nouvelles avenues (diffusion sur le Web, diffusion en temps réel, etc.) qui ont des incidences sur la manière de rejoindre les publics, mais aussi sur les revenus que peuvent générer les artistes. L'élargissement des marchés et la diffusion au Canada et à l'international constituent, pour les artistes en arts médiatiques, une manière de diversifier leurs sources de revenus.

5. L'autogestion comme travailleurs autonomes

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 5) : La gestion optimale du temps*
- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Les artistes des arts médiatiques doivent souvent travailler en dehors de leurs projets artistiques pour gagner leur vie et parfois financer leurs projets. Cette situation exige une grande maîtrise de la gestion de leur temps.

Les travailleurs indépendants en arts médiatiques doivent pouvoir assumer la gestion de leur carrière et ils ont besoin de posséder des habiletés de négociation, de connaître et faire respecter leurs droits, notamment en ce qui concerne les enjeux du numérique et leurs répercussions sur les pratiques artistiques. Ils doivent maîtriser les rouages de la fiscalité, être capables de réaliser des budgets et de convenir d'ententes contractuelles.

6. Le réseautage

- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Le domaine des arts médiatiques requiert la collaboration de nombreux intervenants, artistes, commissaires, techniciens, bailleurs de fonds, etc. Les habiletés à développer un réseau contribuent de façon importante au succès des projets. Ces compétences, liées à la capacité de développer des projets et de convaincre des partenaires de s'y associer, relèvent de l'esprit entrepreneurial dans lequel il est nécessaire de développer et partager une vision, de trouver les moyens de réaliser leurs projets créatifs, d'aller chercher les partenaires pertinents, d'identifier les réseaux existants et de savoir déterminer les réseaux appropriés pour son œuvre, de bien orchestrer les collaborations, etc. Bonifier ses habiletés en développement de réseaux peut impliquer, par exemple, de mieux connaître les réseaux de diffusion nationaux et internationaux, les bonnes pratiques de partenariats et la négociation d'ententes.

7. **Le financement de projets**
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Selon le sondage réalisé dans le cadre de l'étude des besoins (Compétence Culture, à paraître 2018a), pour les artistes et les gestionnaires, le financement des projets constitue un enjeu majeur du secteur des arts médiatiques. La création et la production d'œuvres en arts médiatiques, parce qu'elles comportent souvent une phase de recherche, des équipes de production et des équipements techniques, impliquent des coûts relativement importants. Les coûts de diffusion peuvent aussi être élevés, notamment pour certains types d'œuvres dont des installations vidéo interactives ou immersives.

Les artistes ou les travailleurs culturels qui doivent assurer le financement de projets doivent être capables de réaliser des montages financiers souvent complexes, combinant dans certains cas, des financements publics et privés. Les répondants au sondage confirment également que la capacité d'obtenir du financement privé est une compétence à développer.

2.4.3.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser une étude portant sur :

- Les besoins liés à l'essor du numérique.

2.4.3.8 Les formations de base à instaurer

- s/o

2.4.4 Chaîne Arts visuels

2.4.4.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Arts visuels et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par six associations et regroupements et s'appuie sur l'étude des besoins de formation continue la plus récente (Compétence Culture, à paraître 2018a).

Pour la chaîne Arts visuels, le processus d'identification des enjeux de compétences et des défis de ressources humaines de la chaîne a impliqué six des sept associations et regroupements connus de cette chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.4.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Arts visuels

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les Arts visuels pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[73] :

- Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)[74] représentant des artistes de diverses pratiques en arts visuels;
- Illustration Québec (IQ) regroupant des illustrateurs de diverses pratiques;
- Le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)[75] représentant des artistes et artisans professionnels, le personnel d'atelier et les travailleurs culturels du domaine;
- Le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) regroupant des centres d'artistes en arts visuels et des artistes agissant comme gestionnaires et travailleurs culturels dans ces centres;
- L'Association des galeries d'art contemporain (AGAC) regroupant des galeries d'art privées;
- La Société des musées du Québec (SMQ) fédérant l'ensemble des fonctions de travail des institutions muséales, dont certaines présentent des œuvres en arts visuels;
- Le *Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)* regroupant ici des artistes, des médiateurs, des musées et des événements engagés dans une discipline des arts visuels, en particulier les arts populaires comme la sculpture d'art populaire.

73. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

74. Le RAAV est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01). Les arts visuels y sont définis de la manière suivante : « la production d'œuvres originales de recherche ou d'expression, uniques ou d'un nombre limité d'exemplaires, exprimées par la peinture, la sculpture, l'estampe, le dessin, l'illustration, la photographie, les arts textiles, l'installation, la performance, la vidéo d'art ou toute autre forme d'expression de même nature ».

75. Le CMAQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01).

2.4.4.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les arts visuels englobent une panoplie de disciplines : dessin, peinture, sculpture, gravure, installation, photographie, illustration, performance, etc. Les arts visuels comportent également des démarches qui intègrent les arts numériques.

Les arts visuels comptent un nombre important de travailleurs indépendants. En plus de devoir faire continuellement évoluer leur pratique artistique, ces artistes ont la pleine responsabilité de la gestion de leur carrière et agissent comme des artistes-entrepreneurs. Ils assument le financement de leurs projets, le développement de marché, leur promotion, la négociation de leur contrat, etc.

Les revenus générés par une pratique en arts visuels sont toutefois souvent faibles. Ainsi, selon une étude de l'Observatoire de la culture et des communications[76], le revenu moyen lié à la création en arts visuels, avant déduction des dépenses inhérentes à la production d'œuvres, serait à peine supérieur à 10 000 $.

La diversification des revenus constitue donc souvent un enjeu important. Si un haut pourcentage d'artistes en arts visuels combinent leur pratique artistique avec l'enseignement, d'autres se tourneront vers des activités de gestion. Par exemple, les centres d'artistes autogérés sont des incubateurs pour les pratiques artistiques, mais également pour les artistes-gestionnaires. Plus de la moitié des gestionnaires des centres d'artistes ont également une pratique artistique. Le cumul des fonctions est fréquent. De plus, ces organisations font souvent face à un haut taux de rotation de personnel. Pour cette clientèle, la formation continue est aussi le levier par lequel elle acquière ou perfectionne des compétences essentielles au bon fonctionnement des organisations.

Les centres d'artistes, les galeries, les musées d'art et autres lieux de diffusion des arts visuels, se doivent de demeurer au diapason des pratiques actuelles en arts visuels. Dans un contexte de culture numérique et de développement de marché à l'international, ces organisations doivent avoir un personnel compétent et ayant les connaissances nécessaires pour relever ces défis qui touchent tous les aspects de leur travail (gestion administrative, promotion, droits d'auteurs, conservation, etc.).

Les lieux de diffusion des arts visuels rencontrent des enjeux de compétences liés à la nécessité de diversification du financement et des partenariats, à l'acquisition et la gestion de lieux, à la diversification des publics et à la médiation culturelle.

Toujours selon l'étude de l'Observatoire de la culture et des communications[77], 70 % des artistes en arts visuels détiennent un diplôme en arts visuels. Leur formation est principalement axée sur des compétences artistiques et la maîtrise de leur art. La formation continue leur permet de maintenir leur potentiel créatif, mais aussi de mieux s'outiller pour se faire une place dans un marché de l'art compétitif, limité et complexe. Pour la direction générale et artistique des centres d'artistes, il n'existe pas de formation initiale et la formation continue permet une acquisition et un développement des compétences.

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[78], le RAAV et le RCAAQ deux organismes de regroupement en arts visuels ont choisi de se partager le salaire du poste subventionné à la coordination de la formation et d'embaucher chacun dans leur

76. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-23.pdf

77. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-23.pdf

78. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

regroupement une personne à temps partiel. Les associations et regroupements nationaux ou régionaux peuvent occasionnellement offrir des activités de formation continue répondant à certains des besoins de développement des compétences de la chaîne Arts visuels.

Le tableau 23 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Arts visuels.

Tableau 23
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Arts visuels

Chaîne Arts visuels
Études de besoins récentes • Étude des besoins de formation des clientèles des chaînes des Arts visuels, des Arts médiatiques et des Arts interdisciplinaires (Compétence Culture, à paraître 2018a)
Autres • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Le Dico. Le dictionnaire de compétences des travailleurs culturels des centres d'artistes autogérés (CQRHC-RCAAQ, 2008) • Handbook of Management Skills for Artist-Run Centres (version anglaise de Le Dico. Le dictionnaire de compétences des travailleurs culturels des centres d'artistes autogérés) (RCAAQ, 2008) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Profession artiste : Dictionnaire des compétences des artistes en arts visuels (CQRHC-RAAV, 2010) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.4.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les arts visuels comptent des artistes œuvrant dans une des disciplines des arts visuels et des établissements dont les activités sont liées à la création, à la production, à la diffusion, à la distribution ou à la vente d'œuvres d'art.

Pour diffuser les œuvres, les arts visuels comptent sur des gestionnaires, des commissaires, des travailleurs culturels et des concepteurs occupant diverses fonctions dans les centres d'artistes, les galeries et les musées d'arts (gestion administrative, promotion, médiation culturelle, etc.).

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 9) présente près de 80 fonctions de travail ayant été répertoriées. Ces métiers sont partagés par les chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.4.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Arts visuels :

- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le manque de sécurité d'emploi;
- L'intégration de la relève;
- La fluctuation des revenus;
- La rotation de personnel;
- Le cumul des fonctions.

2.4.4.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir dix thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Arts visuels
Associations ou regroupements consultés : **6**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **10**

1. L'utilisation des technologies numériques (4)
2. L'élaboration et la rédaction d'une démarche artistique (3)
3. La vente des œuvres (4)
4. Les stratégies de communication (3)
5. La diffusion nationale et internationale (6)
6. La gestion du travail autonome (3)
7. Le réseautage (3)
8. La gestion de projets (3)
9. Le financement des projets (5)
10. Les nouveaux modèles de gestion (2)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'utilisation des technologies numériques

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
- *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*

L'utilisation des technologies numériques a des impacts en création, en diffusion/distribution et dans la gestion et la promotion. Elle touche les artistes et les organisations. Par exemple, en création, lorsque les artistes intègrent de nouveaux médiums ou technologies. Elle a un impact sur la manière de mettre en marché leurs œuvres, de gérer et générer des droits d'auteur. Les artistes veulent être capables de faire des choix judicieux en matière de technologie. Lorsque ces choix sont faits, ils ont besoin de maîtriser certains outils en particulier pour la gestion et pour la promotion. Pour les organisations, les technologies numériques représentent des compétences à acquérir pour des fonctions de gestion financière, de conservation des documents et archives, de publication, de promotion, de services à la clientèle, etc.

2. L'élaboration et la rédaction d'une démarche artistique

- *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
- *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*

Innover et maîtriser une technique est au cœur d'une pratique en arts visuels. Bien définir une démarche artistique, l'actualiser, la partager et la communiquer est une compétence nécessaire pour les artistes et pour les gestionnaires. Cette compétence permet de se classer parmi ceux qui auront droit à des subventions, de retenir l'attention de directions artistiques ou de commissaires responsables de choisir des projets de résidences ou des expositions. Elle permet aussi d'établir des ponts avec les publics. Cette compétence sous-tend une capacité à situer sa pratique artistique dans le développement actuel des arts visuels, d'identifier et exploiter ses

forces et de communiquer un processus de création ou une mission. Cette compétence permet de faire ressortir la singularité d'une démarche artistique.

3. **La vente des œuvres**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*

Pour tous ceux qui vivent de la vente de leurs œuvres, les approches marketing, les outils de mise en marché, les habiletés de vente, la capacité de déterminer des prix sont des compétences cruciales. La négociation de contrats, la gestion des droits d'auteur et l'évaluation des œuvres doivent aussi faire l'objet d'apprentissages.

4. **Les stratégies de communication**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de sa vie professionnelle*

Les stratégies de communication sont nécessaires à la fois pour assurer le rayonnement des lieux de diffusion et des artistes et pour la vente d'œuvres. Dans le contexte d'un milieu artistique de plus en plus compétitif, les lieux de diffusion doivent se démarquer et se rendre visibles. Mieux se positionner dans le milieu culturel et augmenter son rayonnement notamment en profitant des possibilités du Web et des réseaux sociaux constituent des enjeux de développement des compétences. Par exemple, les centres d'artistes disposent souvent de très peu de ressources financières à attribuer aux communications et ce sont rarement des personnes formées et qualifiées qui sont responsables de la promotion et de la diffusion des activités. Les artistes doivent posséder les techniques d'autopromotion et savoir établir des stratégies de communication.

5. **La diffusion nationale et internationale**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*

Peu d'artistes sont représentés par des agents[79] et les artistes effectuent pour la plupart le travail que ferait un agent. Les organisations et les artistes souhaitent élargir leurs clientèles, accroître leur visibilité et leur reconnaissance publique. La diffusion et la circulation des œuvres impliquent un ensemble de connaissances et de compétences, dont la connaissance des différents marchés de l'art (provinciaux, nationaux et internationaux) et leurs particularités. Les méthodes et les stratégies pour rejoindre et fidéliser ces clientèles constituent une de leurs préoccupations. La connaissance des réseaux internationaux est indispensable.

6. **La gestion du travail autonome**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 5) : La gestion optimale du temps*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

79. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-23.pdf

Pour tirer profit de leur travail artistique, les artistes ont besoin de démontrer des habiletés de négociation, faire respecter leurs droits, développer leurs capacités entrepreneuriales, entretenir leurs réseaux et leurs clients par des attitudes adéquates ainsi que de bien gérer leur temps et développer des méthodes de travail efficaces.

7. Le réseautage

- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Les habiletés reliées au réseautage sont importantes à la fois pour le ressourcement créatif et pour assurer le rayonnement des artistes et surtout des lieux de diffusion, galeries et centre d'artistes. Les habiletés à développer un réseau contribuent de façon importante au succès et au rayonnement des artistes et des organisations. Ces compétences, liées à la capacité de développer des projets et de convaincre des partenaires de s'y associer, relèvent de l'esprit entrepreneurial où il est nécessaire de développer et partager une vision, de trouver les moyens de réaliser ses projets créatifs, d'aller chercher les partenaires pertinents, d'identifier les réseaux existants, de savoir déterminer les réseaux appropriés pour son œuvre, de bien orchestrer les collaborations, etc.

8. La gestion de projets

- *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Les méthodes de gestion de projets sont particulièrement nécessaires aux centres d'artistes, mais aussi aux artistes et artisans qui s'attaquent à des projets d'envergure.

9. Le financement des projets

- *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

La connaissance des sources de financement privées et publiques, les capacités de rédaction de demandes de subvention sont nécessaires à de nombreux artistes et travailleurs culturels des arts visuels. Les habiletés de lobbying sont des compétences que doivent développer les dirigeants d'organisations. La diversification des sources de financement est également pour les gestionnaires de lieux de production et de diffusion une préoccupation et ceux-ci doivent développer un grand sens de l'initiative et de créativité afin notamment d'établir de nouveaux partenariats artistiques et financiers. Ces gestionnaires cherchent, par la formation continue, à bonifier leurs compétences en la matière et à se doter de connaissances leur permettant d'élaborer de nouvelles stratégies de collecte de fonds.

10. Les nouveaux modèles de gestion

- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*
- *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

Autant pour des raisons de financement que pour de nouvelles approches en gestion du personnel, les musées et les centres d'artistes souhaitent adopter des modèles de gestion qui leur permettent de faire face aux défis actuels et de bien remplir leur mission. Les approches partenariales impliquant parfois la mutualisation des services ou des expertises et les méthodes de gestion collaborative sont particulièrement recherchées.

2.4.4.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser une étude sur :

- Les besoins liés à l'essor du numérique.

2.4.4.8 Les formations de base à instaurer

- s/o

2.4.5 Chaîne Audiovisuel

2.4.5.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Le processus de consultation de la chaîne Audiovisuel diffère du processus des autres chaînes. L'inis, en tant que mutuelle de formation en audiovisuel, regroupe un large nombre d'organisations de cette chaîne (16 des 19 associations et regroupements connus). Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Audiovisuel repose sur les données tirées de l'étude des besoins de formation dans la chaîne Audiovisuel (L'inis, 2017), laquelle a impliqué la participation de tous les membres de la mutuelle. Cette vaste étude de L'inis produite pendant la réalisation du Diagnostic a fait en sorte qu'il n'a pas été nécessaire de procéder à une collecte de données spécifique. Les fiches d'identification des enjeux réalisées par six associations et regroupements pour Emploi-Québec ont aussi été consultées.

2.4.5.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Audiovisuel

La présente étude a permis d'identifier que la chaîne Audiovisuel implique les associations et regroupements suivants[80] :

- La Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)[81] représentant les auteurs de textes œuvrant en français dans le secteur du multimédia, des annonces publicitaires ainsi les traducteurs dans les secteurs du film, du multimédia, du doublage et des annonces publicitaires;
- La *Writers Guild of Canada (WGC)*[82] représentant tous les auteurs de texte dans le domaine du film de langue autre que française dans la province de Québec;
- L'Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ)[83] représentant les réalisateurs et réalisatrices de films œuvrant en français;
- L'Union des artistes (UDA)[84], syndicat professionnel représentant une grande variété de métiers liés à l'interprétation et œuvrant en français dont les acteurs, danseurs, chanteurs lyriques et des métiers d'animateurs, d'annonceurs, doublage, etc.;
- L'Alliance of Canadian Cinema, Television, and Radio Artists (ACTRA)[85], syndicat représentant les artistes exécutants dans des domaines de production artistique en langue anglaise;

80. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation. Ils ne sont pas membres de la mutuelle de formation de L'inis.

81. La SARTEC est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

82. La WGC est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

83. L'ARRQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

84. L'UDA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

85. L'ACTRA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

- Illustration Québec (IQ) regroupant des illustrateurs et œuvrant dans différents secteurs;
- La Société professionnelle des auteurs et compositeurs du Québec (SPACQ)[86] représentant les auteurs, compositeurs et auteurs-compositeurs d'œuvres musicales commandées par un ou des producteurs dans tous les domaines de production artistique;
- L'Association des professionnels de l'édition musicale (APEM), active auprès des éditeurs, ainsi que les auteurs et compositeurs qui souhaitent éditer leurs œuvres;
- L'Association des agences de communication créative (A2C);
- L'Association québécoise des producteurs de films publicitaires (AQPFP);
- L'Association québécoise de la production médiatique (AQPM);
- X^n Québec (anciennement nommé Regroupement des producteurs multimédias (RPM));
- L'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)[87] représentant les artisans pigistes métiers liés à la conception, la planification, la mise en place ou la réalisation d'une production audiovisuelle;
- L'Association nationale des doubleurs professionnels (ANDP);
- L'Alliance Québec animation (AQA);
- Le Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs (CQGCR)[88], syndicat national représentant différents métiers de la production cinématographique et télévisuelle, autant sur les plans artistiques que logistique;
- L'*Association des directeurs de casting du Québec* (ADCQ);
- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[89] (section locale 667 et section locale 514 représentant le personnel technique;
- L'*Association des cinémas parallèles du Québec (ACPQ)*.

86. La SPACQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

87. L'AQTIS est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

88. Le CQGCR est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

89. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

2.4.5.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

La chaîne Audiovisuel comporte les cinq activités suivantes : les médias numériques, la télévision, le cinéma, les jeux vidéo et la publicité.

Cette chaîne connaît des changements importants notamment avec l'intégration du numérique qui modifie le travail de l'ensemble des groupes professionnels de cette chaîne. En effet, dans toute la chaîne, les méthodes de création, les techniques de production, les moyens de diffusion et de consommation, les modèles d'affaires, la compétition, etc., sont affectés par des changements technologiques qui obligent chacun à renouveler ses compétences.

Plusieurs des métiers de la chaîne Audiovisuel sont, avec l'essor des médias numériques, en transformation. Le cumul des fonctions est de plus en plus important, faisant en sorte que les compétences attendues pour certains métiers ne sont plus nécessairement les mêmes. D'ores et déjà, les technologies ont modifié les descriptions de tâches en les enrichissant parfois et en dévalorisant aussi le savoir-faire de certaines spécialités.

Les technologies numériques ont aussi rendu plus accessible la diffusion des œuvres et ont facilité la pénétration des marchés internationaux. Les opportunités d'atteindre de nouveaux publics sont démultipliées. Si l'exportation est une nécessité, les publics nationaux sont également courtisés par les productions venues de partout et disponibles via internet.

Une des particularités de l'offre d'activités de formation continue est que celle-ci provient de la mutuelle L'inis qui concerte la grande majorité des membres de la chaîne Audiovisuel, énumérés précédemment. La mutuelle est responsable de l'identification des besoins, de l'élaboration du plan de formation triennal, de l'organisation des activités annuellement en confiant, au besoin, une partie de l'offre à des fournisseurs complémentaires et, plus rarement, à l'un ou l'autre membre de la mutuelle.

En matière de formation initiale, il n'existe pas vraiment de programme menant à l'exercice du métier de gestionnaire de production (à l'exception de la formation des comptables), de gérant d'artistes, de producteur de disque, d'agent de promotion radio, d'agent de relation de presse, de responsable des contrats, de responsable des droits et des licences.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[90], aucun poste subventionné de coordination de la formation continue n'est actuellement voué à l'audiovisuel. Toutefois la mutuelle L'inis est financée par le FDRCMO et bénéficie d'un poste de coordination dans le cadre de ce programme. Dans les associations et regroupements actuellement soutenus dans le cadre du Modèle, l'UDA[91] offre des activités de formation continue pour les acteurs (jeu devant la caméra, préparation aux auditions, etc.), la SPACQ[92] offre des activités de formation continue pour les auteurs compositeurs et la SARTEC[93] offre des activités de formation continue pour les scénaristes.

Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en audiovisuel, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

90. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

91. L'UDA bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue à temps plein.

92. La SPACQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

93. La SARTEC bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

Le tableau 24 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Audiovisuel.

Tableau 24
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Audiovisuel

Chaîne Audiovisuel
Études de besoins récentes • Diagnostic des besoins de formation continue des animateurs et chroniqueurs professionnels du milieu de la télévision (Compétence Culture-UDA, 2015) • Étude triennale des besoins de formation continue dans le secteur de l'audiovisuel 2017-2020 (L'inis, 2017)
Autres • Analyse du métier Éclairagiste de plateau (CQRHC, 2005) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Le directeur, la directrice de la production - cinéma et télévision. (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Le producteur, la productrice - cinéma et télévision (CRHSC, 2008) • Charte de compétences. Le réalisateur, la réalisatrice - cinéma et télévision (CRHSC, 2008) • Charte de compétences. Le régisseur, la régisseuse d'extérieurs - cinéma et télévision (CRHSC, 2009) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Producteurs et productrices de médias interactifs (CRHSC, 2009) • Charte de compétences. Recommandations sur les compétences attendues des documentaristes (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. « Showrunners » (CRHSC, 2009) • Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène (machiniste) (CRHSC, 2006) • Production cinématographique et audiovisuelle (18 fonctions de travail). Étude préliminaire sur les besoins en main-d'œuvre (MEQ, 2005) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007) • Rapport d'analyse de besoins de formation continue des auteurs de la radio, télévision et cinéma (CQRHC-SARTEC, 2008) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.5.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Selon les catégories proposées dans l'étude des besoins de formation de la chaîne Audiovisuel, les fonctions de travail comprennent les groupes professionnels suivants :

- Producteurs;
- Gestionnaires de production;
- Scénaristes et réalisateurs;
- Interprètes, doubleurs, cascadeurs;
- Coordinateurs et responsables de la logistique;
- Directeurs et coordonnateurs artistiques;
- Professionnels de la caméra et de la postproduction;
- Artisans;
- Professionnels de l'animation et des effets visuels;
- Illustrateurs et professionnels de l'animation.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 10) présente 133 fonctions de travail de la chaîne Audiovisuel.

2.4.5.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

La compilation des informations contenues dans l'étude de besoins de formation de la mutuelle de L'inis, en utilisant la liste de défis développée par le CSMO en culture, indique que les défis en matière de ressources humaines dans la chaîne Audiovisuel sont :

- Le recrutement de personnel qualifié;
- La rotation de personnel;
- Le cumul des fonctions;
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle;
- La discrimination envers les artistes autochtones;
- L'accroissement des rythmes de production;
- L'encadrement des pratiques d'enseignement (l'accréditation des formateurs et des entraîneurs);
- L'intégration de la relève;
- La protection de la liberté d'expression;
- La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes);
- La fluctuation des revenus;
- La rémunération non-compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le manque de sécurité d'emploi;
- L'augmentation des charges de travail.

2.4.5.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

La compilation des informations contenues dans l'étude de besoins de formation de la mutuelle L'inis fait ressortir onze thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021[94]. Le tableau suivant les expose en reprenant la présentation de la récente étude de besoins réalisée par la mutuelle.

Chaîne Audiovisuel
Associations ou regroupements consultés (étude de besoin L'inis) : **16**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **11**

Thématiques prioritaires	**Gestion des productions audiovisuelles**	**Scénarisation et réalisation**	**Interprétation, doublages et cascades**	**Coordination et logistique**	**Caméras et postproduction**	**Direction artistique**	**Artisans**	**Illustration, animation et effets visuels**	**Composition de musique à l'image**	**Publicité**
1. Utilisation du numérique et des technologies	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Acquisition de nouvelles méthodes de travail	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Perfectionnement des techniques	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Développement d'une vision artistique	√	√			√	√	√	√	√	√
5. Polyvalence	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6. Planification et organisation du travail	√	√		√	√			√		√
7. Gestion de projets (et d'équipes de projets)	√			√		√				√
8. Mise en marché	√							√		√
9. Droits de propriété intellectuelle et négociation		√		√		√	√		√	√
10. Autoproduction		√							√	√
11. Création de nouveaux modèles d'affaires, de monétisation et de financement	√	√								√

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

84. Les thématiques retenues constituent une synthèse des principaux enjeux de développement des compétences. Pour une lecture plus complète, voir l'étude réalisée par L'inis. http://www.inis.qc.ca/uploads/Doc_Rapport_etude_2017-2020_vf.pdf

1. **L'utilisation du numérique et des technologies**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Il s'agit d'un des enjeux les plus largement partagés de cette chaîne. Les technologies se transforment rapidement et il faut en apprendre l'utilisation. À titre d'exemple : technologies liées à la réalité virtuelle et augmentée, l'ultra haute définition (4K), les métadonnées, les objets connectés et l'intelligence artificielle. De plus, les technologies changent les méthodes de travail, les responsabilités des différents intervenants et transforment leurs tâches notamment en accélérant les rythmes de production.

2. **L'acquisition de nouvelles méthodes de travail**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Les changements technologiques, les contraintes de temps, l'arrivée de nouvelles fonctions de travail (producteur de contenu) demandent la création de méthodes de travail que l'on veut plus rapides et flexibles. Les scénaristes doivent adapter leur écriture à différents formats et à de nouvelles formes narratives : scénarisation interactive, intégration de l'expérience utilisateur, travail en *writing room*…

3. **Le perfectionnement des techniques**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
   - *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

Dans presque toutes les fonctions de la chaîne, le perfectionnement technique est important. Les réalisateurs Web doivent par exemple réaliser de nombreuses tâches techniques. La haute définition exige davantage d'attention à des détails techniques. Les nombreux artisans doivent aussi perfectionner leurs techniques et les adapter à de nouveaux contextes.

4. **Le développement d'une vision artistique**
   - *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*

L'ensemble des projets doit s'articuler autour d'une vision artistique que les maillons de la chaîne doivent partager. La numérisation des procédés allonge et transforme le processus créatif. Les temps de préparation sont réduits au minimum, la vision artistique est déplacée et peut être aussi retravaillée en postproduction. Il faut donc prévoir le développement d'une vision artistique à toutes les étapes de la production.

5. **La polyvalence**
   - *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*

Les créateurs doivent maintenant être plus polyvalents et capables d'exécuter des tâches qui auparavant ne relevaient pas de leur métier ou qui tout simplement n'existaient pas avant l'introduction du numérique. Par exemple, les interprètes doivent élargir leur expertise en développant des compétences en doublage et en surimpression vocale. Pour les cascadeurs, ce ne sont plus uniquement les compétences de base en arts martiaux qui sont recherchées, mais des compétences plus poussées en cascade physique, mécanique ou équestre. Pour les réalisateurs du Web, ceux-ci doivent effectuer du travail au niveau du son, de la caméra, voir même de la scénarisation.

6. **La planification et l'organisation du travail**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 5) : La gestion optimale du temps*
   - *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

Les fonctions de coordination exigent de nouvelles méthodes de travail axées sur la collaboration. Par exemple, les concepteurs visuels prennent des décisions qui auparavant relevaient du rôle de la direction artistique. Les deux fonctions doivent apprendre à travailler ensemble, plus que jamais. Des compétences en optimisation du travail sont aussi nécessaires en raison des contraintes de temps et de ressources.

7. **La gestion de projets et d'équipes de projets**
   - *Enjeu de production (no.16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
   - *Enjeu de gestion (28) : La gestion de projets*

L'évolution technologique transforme l'organisation traditionnelle du travail. Il y a davantage de chevauchement et les frontières délimitant chacun des métiers sont plus poreuses. De nouvelles approches sont à développer pour accroître la flexibilité et produire dans un contexte d'accélération du rythme de travail. De nouvelles approches de leadership et de la direction d'acteurs entraînent la nécessité de développer les habiletés de relations interpersonnelles.

8. **La mise en marché**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*

Les changements technologiques ont transformé et diversifié les modes de consommation des œuvres et obligent à mettre en place de nouveaux moyens de rejoindre et fidéliser les auditoires, peu importe la plateforme qu'ils utilisent. L'internationalisation des marchés, la compétition qui en résulte, les nouveaux modèles de distribution, l'utilisation de *big data* exige de nouveaux apprentissages.

9. **Les droits de la propriété intellectuelle et la négociation**
   - *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*
   - *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Plusieurs artistes sont préoccupés par l'utilisation de leurs œuvres (musiques, illustrations, scénarios) ou leur participation à une œuvre (interprètes, réalisateurs). Dans un monde où les œuvres circulent sans frontière géographique, ou sont parfois même dématérialisées, il est important de négocier des ententes équitables et respectueuses des lois et de la réglementation.

10. L'autoproduction

- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
- *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Dans un contexte de transformations technologiques, de manières de produire et de diffuser des œuvres et de nouveaux modèles d'affaires, la question de l'autoproduction est devenue une préoccupation pour plusieurs créateurs de l'audiovisuel.

11. La création de nouveaux modèles d'affaires, de monétisation et de financement

- *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*
- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*

La diminution de l'apport publicitaire dans les différentes plateformes oblige les gestionnaires à rechercher de nouveaux moyens de financement et de nouveaux modèles de monétisation. Ils ont aussi à trouver des moyens de faire plus avec moins de ressources, ce qui a des conséquences sur la gestion et nécessite l'acquisition de nouvelles façons de faire. Tout ce qui concerne la gestion stratégique d'entreprise revêt donc une grande importance.

2.4.5.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est pertinent de prévoir une mise à jour l'étude suivante :

- Étude triennale des besoins de formation continue dans le secteur de l'audiovisuel 2017-2020

2.4.5.8 Les formations de base à instaurer

Dans les recommandations de l'étude sur les besoins de formation continue dans la chaîne Audiovisuel, il est proposé de développer un programme de formation en gestion de production audiovisuelle composée de modules autour de trois fonctions de travail présentes dans les maisons de production :

- Producteurs;
- Directeurs de production;
- Comptables de production.

2.4.6 Chaîne Conte

2.4.6.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Conte et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment la fiche d'identification des enjeux réalisée par le Regroupement du conte au Québec (RCQ) pour Emploi-Québec et une étude des besoins de formation continue pour le conte (RCQ, 2015).

Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Conte repose sur une seule association : le Regroupement du conte au Québec (RCQ) dont les membres prennent en charge à la fois les volets création, production, diffusion, gestion et formation de formateurs.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.6.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Conte

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateur), le Conte pourrait impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[95] :

- Le Regroupement du conte au Québec (RCQ)[96] regroupant les conteurs qui remplissent aussi les fonctions de formateurs, de médiateurs, de producteurs et de diffuseurs;
- Le *Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)* regroupant des artistes, artisans, formateurs, médiateurs et organismes engagés dans une forme de valorisation du patrimoine vivant, dont plusieurs ont une pratique en conte;
- L'*Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)*[97] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;
- Le *Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)*, au service des techniciens, des directeurs techniques et de production;
- *Communication-Jeunesse (CJ)* regroupant des animateurs, auteurs, bibliothécaires, chercheurs, éducateurs, enseignants, graphistes, illustrateurs, traducteurs, etc., et encourageant et soutenant la création d'activités pour les jeunes, autour de la lecture;
- Le *Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)* regroupant des diffuseurs de spectacles.

95. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

96. Le RCQ par sa mission et son membership est au cœur de la chaîne Conte.

97. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

2.4.6.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Un conte est un récit traditionnel ou actuel. Ce récit peut être réaliste ou imaginaire, provenir d'un répertoire ou être une création. Il existe différents genres de contes : contes merveilleux, légendes, mythes, fables, légendes, contes fantastiques, contes de création de tout genre, etc.

Artistes de la parole et de la scène, les conteurs sont à la fois des auteurs et des performeurs. Ils doivent développer eux-mêmes leur démarche artistique, leur répertoire et être capables de s'adapter à différentes commandes. Les artistes du conte doivent souvent assumer le rôle de producteur, de diffuseur, de formateur et de médiateur de leur art. Ils doivent être à même de gérer leur vie professionnelle, financier leur projet, se promouvoir et se mettre en marché.

Depuis quelques décennies, le conte, porté par des figures marquantes, a captivé les imaginations et a connu un renouveau au Québec. En 2016, le RCQ évaluait à une quinzaine le nombre de conteurs qui pratiquent leur art à temps plein depuis plus de 15 ans. Une trentaine d'autres en font leur activité principale et une centaine de conteurs sont en voie de professionnalisation.

Peu de conteurs sont pris en charge par des producteurs ou sont à l'affiche chez les diffuseurs multidisciplinaires. Les spectacles sont souvent présentés en autodiffusion, c'est-à-dire sans le support d'un diffuseur. Les fonctions liées à la diffusion sont souvent assumées par des bénévoles qui connaissent des lacunes en compétences touchant la diffusion. Les réseaux de diffusion du conte sont d'ailleurs différents de ceux des autres arts de la scène. Le conte rejoint souvent ses publics à travers les réseaux communautaires et scolaires, par des cercles de conteurs et dans des festivals, etc.

Le marché international est en développement et de plus en plus de conteurs gagnent leur vie en France où ils sont appréciés et peuvent compter sur un réseau de diffusion.

Il n'existe pas de formation initiale en conte menant à un diplôme et la pratique de conteur rencontre une nécessité de professionnalisation. Bien qu'elles puissent sembler similaires à première vue aux compétences qu'on trouve dans les métiers d'écrivain, d'interprète, de metteur en scène et de producteur, se former à l'art du conte exige des connaissances et des aptitudes spécifiques.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[98], aucun poste subventionné n'est actuellement dédié à la coordination de l'offre de formation continue en Conte. Parmi les autres associations bénéficiant d'un poste à la coordination de la formation continue, soutenues dans le cadre du Modèle et œuvrant dans la chaîne, l'APASQ[99], par ses activités de formation continue pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène, pourrait répondre à certains besoins de développement des compétences des artisans du Conte. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en conte, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 25 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Conte.

98. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

99. L'APASQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

Tableau 25
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Conte.

Chaîne Conte
Études de besoins récentes • Étude macrosectorielle sur les besoins de formation des volets professionnels du secteur du conte au Québec (RCQ, 2015).
Autres • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Formation en conte : État de situation et perspectives (RCQ, 2014) • Médiateur du patrimoine vivant. Charte des compétences (CQRHC-CQPV, 2011) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Référentiel de compétences du conteur (Compétence Culture-RCQ, 2017)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.6.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Le métier de conteur comporte cinq grandes fonctions : interprète, producteur, diffuseur, formateur et médiateur. Une liste non exhaustive (voir l'annexe 11) présente les fonctions de travail ayant été répertoriées.

La liste ne comporte pas de professions non culturelles ou de fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant). Toutefois, celles-ci sont nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.6.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, le RCQ a identifié les défis suivants comme étant les principaux défis de la chaîne Conte en ce qui concerne les ressources humaines. Les défis sont présentés, dans un ordre d'importance déterminé par les personnes ayant participé aux rencontres pour la chaîne Conte :

- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le cumul des fonctions;
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle;
- La discrimination envers les artistes autochtones;
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- La gestion des bénévoles;
- La protection sociale insuffisante.

2.4.6.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Invité à identifier des enjeux de compétences prioritaires pour 2018-2021, le RCQ considère que ceux-ci sont présents dans les six thématiques exposées dans l'encadré de la page suivante.

Chaîne Conte
Association ou regroupement consulté : **1**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **6**

1. La professionnalisation des conteurs (1)
2. L'élargissement des références (1)
3. La production (1)
4. La diffusion et la mise en marché (1)
5. La gestion de carrière (1)
6. La formation de formateurs (1)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. La professionnalisation des conteurs
- *Enjeu de création (no. 6) : L'acquisition de techniques de base*

Ayant développé eux-mêmes, sans formation initiale, leur répertoire, leur style, la mise en scène de leur spectacle, etc., certains conteurs doivent professionnaliser leurs pratiques afin d'améliorer leur produit et leur image auprès des diffuseurs. Selon l'expérience de chacun, certains aspects de leurs performances sont à travailler tout en respectant la spécificité du conte, performance différente du théâtre, de l'humour ou de tout autre art de la scène.

Les conteurs doivent s'assurer d'améliorer leur performance sur scène (ex. : présence sur scène par des techniques de voix et le développement de la corporalité) et le contenu des spectacles (ex. : par l'improvisation ou l'intégration d'autres formes d'art).

2. L'élargissement des références
- *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
- *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*
- *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Afin de faire évoluer leur art, les conteurs ont besoin d'élargir le spectre de leurs sources d'inspiration comme ils ont besoin d'apprendre des techniques nouvelles, d'exploiter les technologies et de prendre contact avec ce qui se passe ailleurs, en dehors du Québec et en dehors de leur discipline. Ils doivent développer des habiletés leur permettant de définir et renouveler leur démarche artistique, de se doter de nouvelles méthodes d'analyse d'une histoire et de cerner leur identité de conteur.

3. **La production**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
   - *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

Pour le moment, les conteurs ne peuvent déléguer la production de leur spectacle et doivent donc faire l'apprentissage de certaines compétences de ce métier, telles la mise en scène, la coordination d'une production, etc. Peu d'artistes du conte peuvent compter sur une équipe de production. La formation de véritables producteurs de spectacles de conte est cependant souhaitée.

La professionnalisation du conte implique l'amélioration de la qualité générale des spectacles, notamment par des compétences accrues en matière de mise en scène et d'exploitation des technologies (incluant le numérique), l'enregistrement sonore et l'éclairage adaptés aux contraintes du conte.

4. **La diffusion et la mise en marché**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

Il existe peu de modèles de mise en marché du conte au Québec et les conteurs éprouvent des difficultés à mettre en marché leurs spectacles. Des stratégies, des outils, des façons de faire, des attitudes sont à acquérir à la fois pour développer les publics, pour intéresser des diffuseurs et élargir les possibilités de diffusion. Il serait pertinent de développer la profession de diffuseurs spécialisés dans le domaine du conte et de rendre les diffuseurs d'autres domaines compétents pour la diffusion du conte. Cette situation implique de développer des compétences chez les diffuseurs, dont celles liées à l'élaboration d'une stratégie de développement pour le conte et d'approches de médiation culturelle adaptée au conte.

5. **La gestion de carrière**
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Les conteurs doivent gérer tous les aspects de leur vie professionnelle : choix artistiques, finances et fiscalité, promotion, mise en marché, etc. Ils doivent également assumer tous les rôles liés à la création, à la production, à la diffusion, etc. Ils participent activement à la dynamique de la diffusion.

6. **La formation de formateurs**
   - *Enjeu de formation de formateurs (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*
   - *Enjeu de formation (no. 37) : La maîtrise de la discipline enseignée*

Ce sont les conteurs d'expérience qui agissent souvent comme formateurs des conteurs en voie de professionnalisation. Afin de bien jouer leur rôle, les formateurs ont besoin de faire l'apprentissage de méthodes andragogiques, notamment celles reliées au coaching et développer des outils d'évaluation et d'apprentissage. Les activités de perfectionnement doivent leur permettre d'apprendre à élaborer des stratégies d'apprentissage adaptées à la tradition orale. Ils doivent également approfondir leurs savoirs en ce qui concerne les dimensions culturelles et symboliques des contes.

2.4.6.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, le RCQ souhaiterait documenter certains sujets. Selon le regroupement, il est nécessaire de mettre à jour l'étude suivante :

- Analyse macrosectorielle sur les besoins de formation des volets professionnels du conte du Québec (2015).

2.4.6.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines fonctions de travail du conte, la formation de base en conte est absente.

Pour pallier cette absence de formation initiale, le RCQ développe des modules de formation continue. Ces modules sont construits à partir des compétences identifiées dans le référentiel du conte (Compétence Culture, 2017c) et associées à ces trois rôles :

- Conteur interprète;
- Producteur/diffuseur spécialisé pour le conte;
- Médiateur culturel spécialisé pour le conte.

2.4.6.9 Notes sur les microprogrammes existants

Un microprogramme de formation continue[100] a été développé afin de combler l'absence de formation initiale pour la fonction de diffuseur. La récurrence du financement de ce microprogramme n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages du métier :

- Microprogramme Profession Diffuseur couvrant les compétences de diffuseur[101].

100. Dans le présent Diagnostic le terme « microprogramme » désigne un programme d'activités de formation développé pour pallier l'absence de formation initiale, relativement structuré et construit à partir d'une charte ou d'un référentiel de compétences.

101. Microprogramme élaboré par RIDEAU avec l'aide du FDRCMO, à partir de la Charte de compétences : Diffuseur de spectacles, CRHSC (2007).

2.4.7 Chaîne Danse

2.4.7.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Danse et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux de huit associations et regroupements réalisées pour Emploi-Québec.

Pour la chaîne Danse, le processus d'identification des enjeux de compétences et des défis de ressources humaines de la chaîne a réuni huit des neuf associations et regroupements connus de cette chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.7.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Danse

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), la Danse pourrait impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[102] :

- Danse traditionnelle Québec (DTQ)[103] regroupant des interprètes et des chorégraphes en danse traditionnelle qui sont aussi des formateurs et des médiateurs de ces répertoires;
- Le Regroupement québécois de la danse (RQD) réunissant des interprètes et des chorégraphes en danse de répertoire, de recherche et de création; des organisations de création, de diffusion et de services; des écoles de formation professionnelle; des enseignants; des chercheurs; etc.;
- L'Union des artistes (UDA)[104], syndicat professionnel représentant dans cette chaîne des danseurs et des chorégraphes;
- L'Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)[105] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;
- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[106] (sections locales 56 et 523);

102. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

103. DTQ est membre du CQPV qui est le seul regroupement reconnu par le MCC pour les arts d'expression traditionnels.

104. L'UDA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

105. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

106. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Les sections locales de l'AIEST ne sont pas toutes membres de Compétence Culture.

- Le Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS) réunissant des techniciens de scène et de production et des directeurs techniques;
- La danse sur les routes du Québec (LaDSR) rassemblant des diffuseurs, des chorégraphes, des compagnies de création et un réseau d'agents de développement de publics à l'emploi de diffuseurs;
- Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) regroupant des diffuseurs de spectacles;
- Le Réseau d'enseignement de la danse (RED) regroupant des directeurs d'écoles de danse de loisir et leur personnel, principalement des enseignants.

2.4.7.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Selon une étude canadienne[107], on dénombre une centaine de formes de danse, réparties en 15 grandes catégories (ballet, danse contemporaine, danse urbaine, danse ancienne, etc.).

L'analyse des enjeux de tous les maillons de la chaîne Danse révèle un portrait paradoxal : un secteur dynamique et à l'avant-garde, mais qui demeure fragile en raison de plusieurs facteurs dont un financement lacunaire et l'absence de certaines formations pour des fonctions essentielles, notamment celles qui permettent de faire le pont entre les œuvres et le public.

Depuis plusieurs années, les compagnies de danse contemporaine québécoises sont nombreuses à obtenir une importante reconnaissance internationale. Sur le territoire québécois et canadien, les compagnies sont cependant peu connues et la danse n'est pas nécessairement facile à inscrire dans les réseaux de diffusion.

Pour tous les styles de danse, le travail du chorégraphe et de l'interprète est exigeant. L'un comme l'autre ont besoin de poursuivre leurs apprentissages après la formation initiale. Le perfectionnement est vital pour innover, faire évoluer leur pratique, se démarquer et obtenir une certaine visibilité. Les danseurs et les chorégraphes doivent souvent cumuler plusieurs fonctions. Par exemple, bon nombre d'artistes ont une carrière dans laquelle ils conjuguent des activités de création, de gestion et d'enseignement. Les carrières de danseurs sont relativement courtes et, dans ce contexte, les activités liées à la transition de carrière sont importantes.

Art du corps, l'apprentissage de la danse débute souvent dès l'enfance et la formation en danse devrait couvrir un continuum, du loisir à la formation professionnelle.

La danse doit être enseignée selon des standards de qualité tout en respectant des normes de santé et sécurité. La formation initiale en danse repose sur un réseau d'écoles professionnelles, dont la qualité de l'enseignement est reconnue. Lors des groupes de discussion, les participants ont souligné qu'en ce qui concerne les écoles de danse de loisir, particulièrement celles situées en dehors des grands centres urbains, font face à un manque de formation des enseignants. Les écoles de danse de loisir, de même que les organisations de danse traditionnelle, rejoignent une

107. Le cercle de la danse (2014), étude produite par le Conseil des arts du Canada. http://cercledeladanse.ca/

vaste clientèle et animent toutes les régions du Québec. Cependant, elles n'ont pas toujours accès à la formation nécessaire pour jouer pleinement leurs rôles d'animation sociale et de préparation aux écoles professionnelles.

Les agents de diffusion sont peu nombreux et ne jouissent pas d'une formation initiale. Il n'existe pas non plus de formation initiale pour les agents de développement spécialisés en danse et pour les diffuseurs (pluridisciplinaires ou spécialisés). Par ailleurs, bien qu'il existe un programme d'AEC en médiation culturelle, il n'y a pas de spécialisation en danse.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[108], le RQD bénéficie actuellement d'un poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en danse. Également soutenues dans le cadre du Modèle et bénéficiant d'un poste subventionné de coordination de l'offre de formation, l'UDA[109] propose des activités de formation continue pour les danseurs et chorégraphes et l'APASQ[110], offre des activités de formation continue pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène. Ces activités pourraient répondre à certains besoins de développement des compétences. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en danse, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 26 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Danse.

Tableau 26
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Danse

Chaîne Danse
Études de besoins récentes
• Diagnostic des besoins de formation continue du groupe professionnel des danseurs et des chorégraphes du milieu des variétés (Compétence Culture-UDA, 2014) • Diagnostic des besoins de formation continue - Écoles de danse de loisir (Compétence Culture-RED-CQPV-DTQ, 2017)
Autres
• Analyse de métier et profession. Metteur en scène et assistant metteur en scène (CQRHC, 2000) • Analyse de métier et profession. Régisseur (CQRHC, 2001) • Charte de compétences. Diffuseur de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Gréeurs, gréeuses de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène - machiniste (CRHSC, 2006) • Choregraphers. Competency Profile - version anglaise de Chorégraphes. Profil de compétences (RQD, 2013) • Chorégraphes. Profil de compétences (CQRHC-RQD, 2013)

108. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

109. L'UDA bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue.

110. L'APASQ bénéficie du travail d'une personne à un poste subventionné de coordination de la formation continue. Cette personne travaille pour cinq associations ou regroupements (APASQ, AQAD, SARTEC, SPACQ, UNEQ).

- Dance rehearsal Directors. Competency Profile - version anglaise de Directrice ou directeur des répétitions en danse. Profil de compétence (RQD, 2013)
- Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre (CQRHC, 2000)
- Directrice ou directeur des répétitions en danse. Profil de compétence (CQRHC-RQD, 2013)
- Étude sur la situation des interprètes (RQD, 2002)
- Glossaire des termes utilisés en gréage de spectacles (CQRHC, 2010)
- Guide de développement professionnel à l'intention des chorégraphes (Compétence Culture-RQD, 2016)
- Guide de développement professionnel à l'intention de directrices et directeurs des répétitions en danse (Compétence Culture-RQD, 2016)
- Guide de développement professionnel à l'intention des gestionnaires culturels au sein d'organismes en danse (Compétence Culture-RQD, 2016)
- Guide RED pour l'enseignement de la danse jazz inspiré de l'approche et de la technique Lynn Simonson, niveaux loisir et préparatoire (CQRHC-RED, 2010)
- La danse traditionnelle québécoise. Les traditions culturelles du Québec en chiffres. Vol. 2 (CQPV, 2016)
- Le secteur de la danse professionnelle au Québec : structuration, diagnostic, enjeux et pistes de solution (RQD, 2009)
- Plan de développement de la danse professionnelle à Québec (CCRQCA, 2012)
- Portrait actualisé de la main-d'œuvre dans les organismes du secteur de la danse et réflexions sur les pistes d'actions pour relever les défis de développement du secteur de la danse (RQD, 2008)
- Portrait de l'enseignement de la danse au Québec (RQD, 2002)
- Portrait de situation de la main-d'œuvre dans les organismes de danse et diagnostic des besoins de formation continue du secteur de la danse professionnelle au Québec (RQD, 2005)
- Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)
- Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007)
- Programme cadre en danse contemporaine destiné aux clientèles loisir des écoles membres du Réseau d'enseignement de la danse (CQRHC-RED, 2007)
- Programme d'études en danse classique destiné aux clientèles du secteur loisir (CQRHC-RED, 2009)
- Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

2.4.7.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Au cœur de la création des œuvres de danse de divers styles, on retrouve les fonctions de chorégraphe, d'interprète en danse, de directeur de répétition et de maître de ballet. Ces derniers peuvent s'adjoindre des personnes occupant les fonctions de notateur, musicien accompagnateur, calleur, ethnochoréologue, etc.

Autour d'eux l'on retrouve les responsables de la direction artistique, différentes fonctions de conception (composition musicale, éclairage, scénographie, etc.) et de la mise en spectacle.

Pour gérer, produire et diffuser la danse selon tous les formats (en salle, lieux non conventionnels, sur le Web, etc.), on trouve également tous les responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 12) présente près de 70 fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Danse. Elle comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.7.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Danse :

- La rotation de personnel;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse de la rémunération;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le cumul des fonctions;
- Le manque de sécurité d'emploi;
- La protection sociale insuffisante;
- La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire;
- L'intégration de la relève;
- La fluctuation des revenus;
- L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation des formateurs/entraîneurs);
- L'augmentation des charges de travail;
- La mobilisation des passeurs de culture;
- Les transitions de carrière;
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle.

2.4.7.6 Les enjeux développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir dix thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Danse
Associations ou regroupements consultés : **8**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **10**

1. Les technologies numériques et autres technologies (6)
2. Les pratiques sécuritaires (5)
3. Le maintien des capacités de performance (3)
4. Le développement d'un discours sur la danse (6)
5. La polyvalence (6)
6. La diffusion et la mise en marché (4)
7. La médiation culturelle (3)
8. La gestion individuelle de sa carrière (5)
9. La gestion et la consolidation des organisations (4)
10. La formation de formateurs (4)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. Les technologies numériques et autres technologies
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

Les outils technologiques et les technologies numériques doivent être maîtrisés par les concepteurs et les techniciens (éclairages, la sonorisation, le gréage, le multimédia). La capacité des techniciens à installer, opérer, entretenir de nouveaux équipements accroît leur employabilité. Dans certains cas, des chorégraphes souhaitent également comprendre et explorer les technologies numériques afin de les intégrer dans leurs processus créatifs et de mieux habiter la sphère virtuelle. Parallèlement, certains interprètes souhaitent apprendre comment interagir avec ces technologies en contexte de création.

Il existe peu de cours spécialisés en création numérique dans les programmes de formation initiale. Les artistes ont donc de la difficulté à se positionner dans cet univers qui constitue un vecteur d'innovation.

Les artistes, les travailleurs culturels et les gestionnaires ont aussi à utiliser des outils numériques. Les fonctions de communication, de conservation, de diffusion, de promotion, de développement de publics et de gestion, qui nécessitent une appropriation ou une mise à jour par toutes les clientèles, font appel de plus en plus aux outils numériques.

2. **Les pratiques sécuritaires**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 4) : L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires*
   - *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

La nature du travail, les performances demandées ainsi que la variété des styles auxquels un interprète doit s'adapter entraînent un risque de blessures que les danseurs doivent savoir prévenir. À titre indicatif, chaque année, 150 réclamations sont faites au CALQ concernant des blessures qui se sont produites en dehors de celles qui surviennent lorsque les danseurs sont sous contrats. La prévention et la mise en place de pratiques sécuritaires sont l'affaire de tous et concernent les artistes, les concepteurs, les techniciens, les directeurs de répétition, les diffuseurs, etc. Lorsque des accidents se produisent, il faut être capable de réagir de façon à en minimiser les effets.

L'enjeu de santé et de sécurité est aussi primordial pour les enseignants qui interviennent auprès des danseurs de tous âges. Ils doivent proposer des mouvements adaptés au développement physique des enfants et mettre tout en place pour prévenir les blessures. Il s'agit ici d'assurer la sécurité des élèves.

La danse est également concernée par les enjeux de compétences liées à la capacité d'offrir un environnement de travail sain et exempt de harcèlement psychologique ou sexuel.

3. **Le maintien des capacités de performance**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*

Les danseurs, peu importe le style de danse qu'ils pratiquent, ne peuvent cesser de s'entraîner. Leur corps doit rester prêt à performer. Dans leur cas, il s'agit d'une condition d'employabilité. En effet, la plupart d'entre eux travaillent à la pige pour différentes compagnies et leurs contrats ne comportent pas de période d'entraînement. Ils doivent donc assumer eux-mêmes le maintien de leurs capacités performatives. Un entraînement régulier, essentiel pour maintenir et développer leurs compétences techniques, permet également de réduire les risques de blessures chez les danseurs.

De plus, pour accéder ou demeurer présentes sur le marché international, les compagnies doivent faire appel à des danseurs de haut calibre qui possèdent une parfaite maîtrise de leur art. Ils doivent donc développer et maintenir leurs capacités d'exécution et d'interprétation à un très haut niveau, afin de répondre aux exigences et critères d'excellence de la création en danse. Les chorégraphes, pour les mêmes raisons, doivent se renouveler et faire évoluer leur signature chorégraphique.

4. Le développement d'un discours sur la danse

- *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
- *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les chorégraphes doivent être capables de poser un regard critique sur leur pratique artistique et d'élaborer un discours à propos de celle-ci, afin de mieux la présenter, la faire évoluer, la mettre en marché et la diffuser. Les connaissances générales sur la danse (histoire, vocabulaire, styles, courants esthétiques, etc.) sont indispensables aux agents de diffusion, aux responsables des communications, aux critiques, de même qu'aux agents de développement et aux diffuseurs qui jouent un rôle important dans le développement de la discipline et des publics. La danse contemporaine étant un art relativement récent, des clés de compréhension et d'appréciation de cet art doivent être transmises plus largement auprès des diffuseurs comme dans la population.

Pour la danse traditionnelle, des clés de compréhension et d'appréciation sont aussi nécessaires. Pour les artistes de la danse et les gestionnaires d'organisation, la capacité d'exposer une démarche artistique et ses spécificités est utile pour défendre leurs projets auprès des subventionneurs.

5. La polyvalence

- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*
- *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

La majorité des danseurs travaillent dans plusieurs styles de danse. La plupart d'entre eux doivent apprendre de nouvelles techniques, de nouveaux langages chorégraphiques au gré de leurs différents contrats. Élargir leur répertoire et leur capacité à performer dans différents styles accroît les possibilités d'obtenir de nouveaux contrats. Pour évoluer et se renouveler, les chorégraphes et les concepteurs doivent aussi élargir le spectre de leurs savoirs, intégrer des éléments provenant d'arts connexes, inventer de nouveaux éléments dramaturgiques et s'adapter à différents publics (ex. : jeunes publics).

Les écoles de loisir en danse doivent diversifier leur offre de cours pour répondre à la demande de leurs clientèles. Particulièrement en dehors des centres urbains, les enseignants pour augmenter leur employabilité doivent être en mesure d'enseigner différents styles de danse.

La polyvalence, défi RH exigeant, nécessite aussi d'acquérir les compétences pour occuper de nouvelles fonctions. Par exemple, la polyvalence peut être nécessaire en situation de cumul de fonctions pour un chorégraphe indépendant, pour obtenir les revenus nécessaires pour produire et diffuser ses œuvres et ainsi poursuivre une carrière ou pour un interprète lors d'une transition de carrière.

Les professionnels de la danse peuvent choisir de se diriger vers d'autres fonctions (conception, médiation culturelle, enseignement, gestion, etc.) ou d'autres secteurs d'activité (ex. : métiers spécialisés de la santé : massothérapie, ostéopathie, etc.), ce qui requiert le développement de nouvelles compétences. Les travailleurs culturels et les techniciens doivent également souvent remplir plusieurs fonctions, et pour cela, élargir leur palette de compétences est nécessaire.

6. **La diffusion et la mise en marché**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*

La diffusion de la danse professionnelle québécoise sur la scène internationale est un important facteur de développement pour celle-ci. Outre la notoriété et le rayonnement de notre culture, elle génère une part importante des revenus autonomes des compagnies de danse. Afin de renforcer la présence de la danse québécoise à l'international, il est nécessaire de pouvoir compter sur des ressources spécialisées (connaissance des réseaux, stratégies pour pénétrer ces marchés, direction de tournées, etc.).

La danse demeure un art encore peu fréquenté par le grand public et il faut consacrer beaucoup d'énergie pour la promouvoir, attirer des publics en salle et accroître sa diffusion au Québec. Les artistes, les compagnies et les agents de diffusion doivent acquérir des compétences pour réussir à intéresser des diffuseurs qui, tout comme les agents de développement, doivent à leur tour réussir à intéresser les publics.

Pour faire une place à la danse dans leurs programmations, les diffuseurs pluri-disciplinaires doivent améliorer leurs connaissances de celle-ci et mettre en place des moyens appropriés à la mise en marché et à la promotion de la danse, différents de ceux utilisés pour d'autres formes artistiques. Les publics s'élargissent depuis les dernières années grâce à un travail ciblé dans ce domaine, mais les efforts doivent se poursuivre.

La danse traditionnelle et les danses internationales (ex. : européennes, caribéennes, africaines, etc.) présentes dans les régions par les festivals, les événements et les groupes pratiquant ces genres, doivent relever des défis de promotion et de valorisation afin de renouveler leur image et ainsi réussir à transmettre le riche patrimoine et les influences qu'elles détiennent.

Ces situations requièrent de la part des individus comme des compagnies et des organisations de diffusion l'acquisition de compétences reliées à la promotion, à la mise en marché, au développement de publics.

7. **La médiation culturelle**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

En parallèle des actions de développement de publics qui relèvent souvent des diffuseurs, le secteur doit également mettre en place des stratégies visant à améliorer l'accessibilité de la danse et accroître les occasions de rencontres avec la population. La danse s'est illustrée notamment par ses activités permettant d'utiliser la danse comme moyen d'intégration sociale (ex. : atelier avec des personnes hospitalisées, personnes âgées, personnes ayant connu des problèmes de violence ou des difficultés d'adaptation).

La réussite des activités de médiation culturelle exige, en plus de maîtriser un discours sur la danse, des compétences en conception d'activités, en gestion de projets, en animation et relations avec divers publics ou groupes de participants. Les artistes peuvent intégrer des actions de médiation dans leurs projets artistiques ou être sollicités pour ce type d'interventions, tandis que les travailleurs culturels peuvent être médiateurs culturels (conception d'activités de médiation, animation, etc.) chez des diffuseurs et pour les compagnies.

8. La gestion individuelle de sa carrière

- *Enjeu de production (no. 16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
- *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Les artistes de la danse doivent assumer des tâches liées à la comptabilité, au financement, à la promotion, etc. Les capacités à créer des réseaux, à utiliser des médias sociaux pour se promouvoir, à négocier les contrats, à mettre à jour ses connaissances légales, fiscales, d'affaires sont nécessaires pour se maintenir et évoluer dans sa carrière. Il est, par exemple, nécessaire pour les danseurs de bien comprendre et maîtriser les rouages des processus d'audition. Les chorégraphes indépendants et les interprètes qui développent des projets personnels doivent aussi apprendre à les financer et à les gérer. Le parcours des artistes en danse peut se dérouler au sein d'une structure juridique ou pas.

Les concepteurs et les travailleurs indépendants doivent aussi développer ces habiletés de même que celles reliées à la gestion de projets, incluant la gestion d'équipes et d'horaire, la budgétisation et les communications.

Pour les artistes et les concepteurs, les nombreuses compétences liées à la gestion de carrière doivent être acquises et mises à jour, et ce, en raison des changements dans l'environnement, mais aussi de l'évolution d'une carrière.

9. La gestion et la consolidation des organisations

- *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*
- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*
- *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*
- *Enjeu de gestion (no. 35) : Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation*

L'enjeu de la gestion et de la consolidation des organisations résulte du défi du sous-financement qui engendre le cumul de fonctions et exige de diversifier les compétences des travailleurs culturels. Les compagnies de danse, les organisations vouées à la diffusion ainsi que toutes celles faisant partie de la chaîne ne bénéficient pas, pour la plupart, de ressources financières élevées et doivent faire beaucoup avec peu. Le personnel doit souvent cumuler plusieurs fonctions. Ce personnel doit apprendre notamment à réaliser différentes démarches de financement public et privé, à négocier, à développer des stratégies de communication et de promotion, à organiser des tournées, à utiliser différents outils informatiques, à réaliser des tâches pour lesquelles il n'a pas été nécessairement formé.

Par ailleurs, les directions doivent relever de nombreux défis de gouvernance, de gestion de ressources humaines dans ce contexte de ressources limitées, développer des compétences en

gestion de projets, gérer des ententes contractuelles, documenter leurs savoir-faire. Dans certains cas, il s'agit de préparer leur succession, gérer le transfert de connaissances et transmettre une vision artistique. Certaines organisations reposant sur les savoirs et l'engagement d'une seule personne, le transfert des savoirs est d'autant plus important.

10. La formation de formateurs

- *Enjeu de formation de formateurs (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*
- *Enjeu de formation de formateurs (no. 37) : La maîtrise de la discipline enseignée*

L'importance de la formation des formateurs est présente dans tout le continuum de formation en danse et elle revêt une importance particulière dans cette discipline. Elle permet d'atteindre l'excellence et d'assurer des standards de santé et de sécurité. Les danseurs commencent à se former tôt dans des écoles de loisir et c'est là qu'ils peuvent acquérir de bonnes – ou de mauvaises – méthodes ce qui aura un impact sur leur développement physique et sur leurs possibilités d'entrer dans une école professionnelle. Des formateurs qui ne connaissent pas suffisamment le développement du corps d'un enfant peuvent lui causer des torts durables. Or, depuis plus de 20 ans, la formation initiale pour les formateurs en danse est plus qu'insuffisante et un grand nombre d'enseignants n'ont pas de formation en pédagogie ni en approche somatique du mouvement. En plus de transmettre des connaissances en anatomie, la formation continue doit aussi outiller les formateurs aux méthodes pédagogiques, favoriser l'apprentissage de différents styles de danse et assurer leur perfectionnement dans leur discipline. Ces apprentissages leur permettent de répondre à de nouvelles tendances et goûts (loisir en danse) et aussi de bien préparer de jeunes danseurs à leur entrée dans les écoles professionnelles.

Pour assurer leur employabilité, les formateurs des écoles de danse de loisir du Québec doivent recevoir une formation qui ne peut être acquise en région que par la formation continue.

2.4.7.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser ou mettre à jour les études suivantes :

- Profil de compétences pour la fonction d'agent de diffusion en danse;
- Profil de compétences pour la fonction d'enseignant en contexte de loisir;
- Profil de compétences pour la fonction d'agent de développement de public;
- Profil de compétences pour la fonction d'interprète en danse;
- Profil de compétences pour la fonction de médiateur en danse;
- Réalisation d'une première étude de besoins pour la chaîne Danse.

2.4.7.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines fonctions de travail en danse, la formation de base est lacunaire, voire absente. Les associations et regroupements consultés considèrent qu'une formation de base est pertinente et souhaitable pour les fonctions suivantes :

- Agent de diffusion;
- Médiateur en danse;
- Agent de développement de public;
- Directeur de répétition.

2.4.7.9 Notes sur les microprogrammes existants

Deux microprogrammes de formation continue[111] ont été développés afin de combler l'absence de formation initiale pour certaines fonctions. La récurrence du financement de ces programmes n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages de métiers :

- Microprogramme Enseignant en contexte de loisir pour danse classique, danse contemporaine et jazz[112];

- Microprogramme Profession Diffuseur couvrant les compétences de diffuseur[113].

111. Dans le présent Diagnostic le terme « microprogramme » désigne un programme d'activités de formation développé pour pallier l'absence de formation initiale, relativement structuré et construit à partir d'une charte ou d'un référentiel de compétences.

112. Microprogramme élaboré par le RED à partir du Guide RED pour l'enseignement de la danse jazz inspiré de l'approche et de la technique Lynn Simonson, niveaux loisir et préparatoire, CQRHC-RED (2010).

113. Microprogramme élaboré par RIDEAU avec l'aide du FDRCMO, à partir de la Charte de compétences : Diffuseur de spectacles, CRHSC (2007).

2.4.8 Chaîne Humour

2.4.8.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Humour et d'une l'analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par six associations et regroupements, pour Emploi-Québec.

Pour la chaîne Humour, le processus d'identification des enjeux de compétences et des défis de ressources humaines de la chaîne a réuni deux des sept associations et regroupements connus de la chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.8.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Humour

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), l'Humour pourrait impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[114] :

- L'Association professionnelle de l'industrie de l'humour (APIH) regroupant les humoristes, auteurs, metteurs en scène, gérants, agents, producteurs, diffuseurs de l'industrie de l'humour;
- L'*Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)* regroupant les gérants, producteurs, agents, maisons de disque, relationnistes, diffuseurs, distributeurs du disque et du spectacle;
- L'Union des artistes (UDA)[115], syndicat professionnel représentant dans cette chaîne des humoristes et des metteurs en scènes de spectacle d'humour;
- L'*Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)*[116] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;
- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[117] (sections locales 56 et 523);
- Le *Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)* au service des techniciens de scène et de production, des directeurs techniques et de production;

114. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

115. L'UDA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). L'UDA est notamment responsable des ententes de captation.

116. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

117. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Les sections locales de l'AIEST ne sont pas toutes membres de Compétence Culture.

- Le *Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)*, regroupant des diffuseurs de spectacles.

2.4.8.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Au Québec, le domaine de l'humour s'est développé de façon spectaculaire et l'engouement des publics ne se dément pas. Le développement de la chaîne Humour a bénéficié de l'existence d'organisations actives en formation et en diffusion/distribution, laquelle a favorisé une grande présence des artistes de l'humour au Québec et sur les marchés internationaux.

Artistes-entrepreneurs, les artistes et artisans de la chaîne Humour se doivent de développer et tenir à jour un ensemble de compétences liées à leur pratique artistique et à la gestion de carrière.

Le métier d'humoriste nécessite des compétences multiples liées à la polyvalence qu'implique leur métier : ils se produisent en spectacles et peuvent aussi être comédiens (émissions, séries télévisées et films), animateurs d'émissions et de galas, scénaristes et réalisateurs de films. Certains humoristes s'occupent de la totalité ou d'une partie des étapes de développement d'un projet (conception, écriture, mise en scène, interprétation et production). Les nouvelles plateformes de diffusion ont également un impact sur l'exercice de leur métier.

L'accessibilité des spectacles d'humour à un large public et les succès de plusieurs humoristes masquent les difficultés des auteurs et des humoristes de la relève. Si les têtes d'affiche gagnent bien leur vie, les artistes de la relève se font encore offrir de faibles cachets à certains endroits sous prétexte qu'on leur donne de la visibilité. Par ailleurs, les humoristes de la relève rencontrent un défi de professionnalisation alors qu'ils font souvent leur entrée en carrière dans des lieux alternatifs, le temps de bâtir leur notoriété et de maîtriser leur répertoire. À tous les stades de leur carrière, les artistes de l'humour doivent aussi innover et se renouveler et pouvoir bénéficier de connaissances et d'expérience d'artistes chevronnés.

L'École nationale de l'humour (ENH) fournit une formation initiale reconnue. Le domaine de l'humour comporte également de nombreux autodidactes. Une culture de collaboration, notamment entre l'École nationale de l'humour, l'APIH, l'UDA et l'INIS, a permis de développer certaines activités de formation continue pour les artistes et artisans de l'humour.

Dans les programmes de formation initiale, il n'existe pas de spécialisation pour certains métiers dans le domaine de l'humour (ex. : agents, producteurs, diffuseurs et metteur en scène).

Bon nombre de gérants d'artistes œuvrant dans le domaine de l'humour n'ont pas de formation spécifique pour exercer leur métier. La formation des gérants d'artistes doit aller de pair avec la professionnalisation des métiers de l'humour. Les gérants d'artistes doivent notamment pouvoir soutenir les artistes dans le développement des marchés à l'international.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[118], la chaîne Humour ne bénéficie actuellement pas de poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue. Regroupements soutenus dans le cadre du Modèle et bénéficiant d'un soutien pour la coordination de la formation continue, l'UDA[119] (représentant notamment les

118. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue..

interprètes humoristes) et l'APASQ[120] (activités pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène) pourraient répondre à certains besoins de la formation de la chaîne Humour. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 27 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Humour.

Tableau 27
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Humour

Chaîne Humour
Études de besoins récentes
• Aucune étude de besoins de formation continue spécifique à la chaîne Humour.
Autres
• Analyse de métier et profession. Metteur en scène et assistant metteur en scène (CQRHC, 2000) • Analyse de métier et profession. Régisseur (CQRHC, 2001) • Charte de compétences. Diffuseur de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Gréeurs, gréeuses de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène - machiniste (CRHSC, 2006) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre (CQRHC, 2000) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre. Outils (CQRHC, 2000) • Glossaire des termes utilisés en gréage de spectacles (CQRHC, 2010) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

119. L'UDA bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue à temps plein.

120. L'APASQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

2.4.8.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les métiers de création en humour comptent deux grandes familles : l'écriture humoristique (écriture pour différentes plateformes) et la réalisation humoristique (humoriste, auteur-interprète en humour). La chaîne Humour comporte des métiers tels auteurs, humoristes, imitateurs et les animateurs (radio, télé, soirées d'humour, événements, corporatifs, etc.).

Autour d'eux gravitent tous les responsables de la direction artistique, de la conception et de la mise en spectacle ou de l'enregistrement. Pour gérer, produire et diffuser les œuvres, on trouve également tous les gérants, les metteurs en scène ainsi que les responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 13) présente plus d'une centaine de fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Humour. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.8.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Humour :

- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- La fluctuation des revenus;
- Le cumul des fonctions;
- L'intégration de la relève;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes).

2.4.8.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir cinq thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Humour
Associations ou regroupements consultés : **2**
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **5**

1. L'utilisation de technologies (2)
2. L'enrichissement et le renouvellement de la création (2)
3. La mise en marché internationale (2)
4. L'intégration de la relève au métier (2)
5. Le développement des compétences entrepreneuriales (autoproduction) (3)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'utilisation des technologies
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

Comme dans d'autres domaines, l'apprentissage et l'intégration de technologies touchent autant la création, la production, la diffusion que les fonctions de gestion et de communication. Pour de plus en plus d'artistes de l'humour, le Web est devenu une autre plateforme de diffusion, ce qui implique de nouveaux types d'écriture et de scénarisation ainsi que de nouvelles compétences techniques.

2. L'enrichissement et le renouvellement de la création
- *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*
- *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*

Les humoristes et les auteurs d'expérience doivent toujours enrichir leur pratique afin de présenter des spectacles qui vont maintenir l'intérêt de leur public. Ils ont aussi à élargir leurs compétences afin de développer de nouveaux types de projets (ex. : comédie, publicité, productions Web). La plupart d'entre eux ont eu accès à une formation initiale de l'ENH. Le contact avec des « maîtres » provenant de l'extérieur du Québec permet de diversifier les sources d'inspiration et favorise l'enrichissement et le renouvellement artistiques.

3. La mise en marché internationale
- *Enjeu de production/diffusion (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
- *Enjeu de production/diffusion (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*

Plusieurs humoristes peuvent et veulent élargir leur auditoire en conquérant des publics à l'extérieur du Québec et du Canada. Cela requiert des connaissances de base et l'acquisition de

nouvelles compétences, notamment chez leurs gérants et leurs responsables de tournées. Par exemple, il est nécessaire que ces personnes connaissent les réseaux de diffusion ainsi que les conditions particulières qui existent dans différents pays : charges sociales, permis de travail, visas, etc. Elles doivent aussi être d'habiles négociateurs.

4. **L'intégration de la relève au métier**
   - *Enjeu de création (no.11) : Le maintien du potentiel créatif*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

Dans le domaine de l'humour, l'intégration de la relève est un important défi RH. Ce sont les humoristes de la relève qui ont le plus besoin de formation continue pour travailler efficacement avec un gérant, se créer un réseau, utiliser les bons moyens de se faire connaître, gérer leurs droits et enfin élargir leurs sources d'inspiration.

5. **Le développement des compétences entrepreneuriales (autoproduction)**
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
   - *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

La création, la mise en marché et la diffusion d'un spectacle d'humour sont des aspects qu'il faut gérer. Il y a des compétences multiples à maîtriser pour le mener à bien : choix de collaborateurs, gestion d'une équipe, suivi budgétaire, développement d'un réseau, etc. Ces compétences sont nécessaires aux humoristes qui gèrent eux-mêmes leur carrière et s'autoproduisent ainsi qu'aux gérants qui amorcent la leur.

2.4.8.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser l'étude suivante :

- Réalisation d'une première étude de besoins pour la chaîne Humour.

2.4.8.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines fonctions de travail de la chaîne Humour, la formation de base est lacunaire, voire absente. Les associations et regroupements consultés considèrent qu'une formation de base est pertinente et souhaitable pour les fonctions suivantes :

- Gérant d'artistes pour les humoristes;
- Agent d'artistes pour les humoristes.

2.4.8.9 Notes sur les microprogrammes existants

Un microprogramme de formation continue[121] a été développé afin de combler l'absence de formation initiale pour la fonction de diffuseur. La récurrence du financement de ce microprogramme n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages du métier :

- Microprogramme Profession Diffuseur couvrant les compétences de diffuseur[122].

121. Dans le présent Diagnostic le terme « microprogramme » désigne un programme d'activités de formation développé pour pallier l'absence de formation initiale, relativement structuré et construit à partir d'une charte ou d'un référentiel de compétences.

122. Microprogramme élaboré par RIDEAU avec l'aide du FDRCMO, à partir de la Charte de compétences : Diffuseur de spectacles, CRHSC (2007).

2.4.9 Chaîne Livre

2.4.9.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Le processus de consultation de la chaîne Livre diffère du processus des autres chaînes. Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences, présenté dans ce Diagnostic, repose sur les données tirées de l'étude en cours portant sur les besoins de formation dans la chaîne Livre (Compétence Culture, à paraître 2018b). Cette vaste étude produite pendant la réalisation du Diagnostic, a fait en sorte qu'il n'a pas été nécessaire de procéder à une collecte de données spécifique. Dans le cadre du Diagnostic, les données utilisées concernent sept associations ou regroupements de la chaîne qui ont été consultés dans le cadre de l'étude de besoin.

En plus de cette étude, les fiches d'identification des enjeux réalisées par trois associations et regroupements pour Emploi-Québec ont aussi été consultées.

2.4.9.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Livre

Les données issues de l'étude en cours ont permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), le Livre pourrait impliquer les associations et regroupements nationaux suivants[123] :

- L'Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)[124] représentant les écrivains de tous les domaines littéraires;
- Illustration Québec (IQ) regroupant des illustrateurs dont certains sont engagés dans la production de livres;
- L'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) regroupant la majorité des maisons d'édition littéraire, générale et scolaire de langue française du Québec et du Canada français;
- L'*Association de distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF)* regroupant des diffuseurs et des distributeurs exclusifs de livres en langue française;
- L'Association des libraires du Québec (ALQ) regroupant les librairies membres réparties sur tout le territoire du Québec, dont quelques-unes hors Québec;
- *Communication-Jeunesse (CJ)* regroupant des animateurs, auteurs, bibliothécaires, chercheurs, éducateurs, enseignants, graphistes, illustrateurs, traducteurs, etc., et encourageant et soutenant la création d'activités pour les jeunes, autour de la lecture;
- L'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) regroupant des directeurs et directrices de bibliothèques publiques du Québec;
- Réseau-Biblio du Québec, regroupement national visant à unir les ressources des Réseaux BIBLIO régionaux;

123. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé à l'étude de besoin de la chaîne Livre.

124. L'UNEQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01).

- L'*Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)* regroupant des professionnels de l'information : bibliothécaires, archivistes, techniciens en documentation, gestionnaires de l'information, gestionnaires de bases de données et spécialistes des métadonnées;

- Coopsco, bannière regroupant la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (FQCMS), les coopératives en milieu scolaire et une filiale dans le domaine de l'édition;

- *Quebec Writers Federation (QWF)*, regroupant les auteurs québécois anglophones ainsi que des professionnels du milieu de l'éducation;

- L'*Association des éditeurs de langue anglaise du Québec (AELAQ)* regroupant les éditeurs anglophones.

2.4.9.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les livres peuvent être classés en deux grandes catégories, soit les œuvres littéraires et les ouvrages de référence. Les ouvrages littéraires comportent plusieurs genres (narratif, graphique et dramatique) lesquels se déclinent en plusieurs styles. Par exemple, le style narratif compte les romans, les œuvres de science-fiction, les biographies, les épopées, les nouvelles, etc. Les ouvrages de référence comprennent les livres ayant une fonction d'enseignement ou d'informations (abécédaires, atlas, encyclopédies, dictionnaires, études, grammaires, textes de loi, manuels scolaires, livres scientifiques, etc.)

Les créateurs et les organisations de la chaîne Livre sont fortement touchés par l'essor du numérique qui vient modifier les manières de créer, de produire et de diffuseurs les œuvres. Le numérique a également forcé le renouvellement des modèles d'affaires et nécessite l'adoption de nouvelles stratégies permettant de générer des revenus. Les consommateurs ont également de nouvelles attentes en matière de service à la clientèle et d'accès aux produits, dont les transactions en lignes, les contenus en ligne et l'accès à des livres électroniques.

Le livre couvre le marché local et le marché international. Les réseaux de librairies et de bibliothèques sont actifs sur le marché local. Les marchés internationaux servent à la fois de marché pour la diffusion de la littérature québécoise et de débouché pour l'emploi de créateurs (particulièrement les illustrateurs).

En ce qui concerne la formation initiale, pour les créateurs, bien qu'il existe plusieurs programmes en lettres dans les universités québécoises, aucun ne prépare au métier d'écrivain. Des programmes de formation initiale en illustration existent dans certaines institutions collégiales et universitaires. Au Québec, aucune formation initiale n'existe pour les libraires. Pour les bibliothécaires, il existe des programmes de formation universitaire, de niveau supérieur. L'ensemble des formations initiales mentionnées est offert dans des institutions d'enseignement francophones et anglophones. Pour certains métiers de la chaîne (traduction, graphisme, infographie, etc.), il existe des programmes de formation initiale, mais ceux-ci ne sont pas spécifiques au contexte de l'édition de livres.

125. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

126. L'UNEQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[125], aucun poste de coordination de la formation continue n'est dédié uniquement à la chaîne du Livre. L'UNEQ[126] bénéficie d'une ressource humaine partagée par cinq associations ou regroupements œuvrant dans différentes chaînes. Par ses activités de formation continue pour les auteurs, l'UNEQ répond à certains besoins de développement des compétences des artistes de la chaîne Livre. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue répondant à des besoins de développement des compétences, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 28 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Livre.

Tableau 28
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Livre

Chaîne Livre
Études de besoins récentes
• Étude des enjeux et des besoins de formation continue dans la chaîne du livre (Compétence Culture, à paraître 2018b)
Autres
• Analyse du métier Libraire (CQRHC, 2005) • Charte de compétences des éditrices, des éditeurs de livres (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Édition de magazines (CRHSC, 2011) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Spécialistes de la gestion des ressources d'information (CRHSC, 2002) • L'auteur, un agent autonome. Trousse d'outils de perfectionnement professionnel pour écrivain (CQRHC-UNEQ, 2014) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002) • Trousse d'accueil et d'intégration en emploi des libraires (CQRHC-ALQ, 2009) • Trousse d'accueil et d'intégration en emploi des libraires - Aide à la rédaction (CQRHC-ALQ, 2011)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.9.4 Les fonctions de travail de la chaîne

La chaîne Livre comprend des personnes et des entreprises dont les activités principales sont liées à la création, à la production, à la diffusion, à la distribution ou à la vente de livres.

Au cœur de la chaîne, l'on retrouve les fonctions de création littéraire : auteurs, traducteurs, illustrateurs, etc.

Autour d'eux gravitent tous les responsables de l'édition (éditeurs, directeurs de collection, etc.), de la vente et de la diffusion (agents, distributeurs, libraires, bibliothécaires, conseillers, directeurs d'événements, etc.). Pour gérer, produire et diffuser les œuvres, on trouve également tous responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 14) présente 40 fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Livre.

2.4.9.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

La compilation des informations contenues dans l'étude de besoins de la chaîne Livre indique que les défis les plus importants en matière de ressources humaines sont, par ordre d'importance[127] :

- L'augmentation des charges de travail;
- Le cumul des fonctions;
- La succession aux postes de direction, le transfert de propriété et le transfert des connaissances;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- La rotation de personnel;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion;
- L'intégration de la relève;
- La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes);
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle;
- La transformation des métiers pour d'autres raisons que des transformations technologiques;
- La conciliation travail-famille.

127. L'ordre d'importance des défis a été établi à partir d'une compilation des données de l'étude de besoins réalisée par Daigle/Serre, Compétence Culture (à paraître 2018b).

2.4.9.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

La compilation des informations contenues dans l'étude de besoins de formation de la chaîne Livre fait ressortir dix thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Livre
Associations ou regroupements consultés (étude de besoins) : 7
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **10**

1. L'essor du numérique (2)
2. La gestion des stocks (2)
3. Les relations avec les clientèles (4)
4. La promotion et les communications (5)
5. Le développement de nouveaux marchés (2)
6. Les aspects légaux de la création et de l'édition (3)
7. Le financement public (2)
8. La gestion financière (2)
9. La gestion des ressources humaines (3)
10. Les successions : transfert de direction et transfert des connaissances (5)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'essor du numérique

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*

Le numérique a des impacts dans tous les maillons de la chaîne et recoupe de multiples enjeux, que ce soit en création, en diffusion/distribution ou dans différentes fonctions de gestion (administration, promotion, gestion des ressources matérielles, etc.). Il modifie en profondeur les pratiques artistiques et les modes de travail.

Les enjeux peuvent varier dans les différents maillons. Ainsi, pour les auteurs, la révolution numérique implique une transformation des pratiques de création, de production et de diffusion/distribution. Dans ce contexte, les auteurs doivent adapter leur pratique créative aux possibilités du numérique, connaître les rouages de l'autoédition et utiliser les nouveaux paramètres de l'édition numérique ou créer pour différentes plateformes. Les illustrateurs doivent quant à eux se maintenir à jour sur le plan des techniques et suivre l'évolution des logiciels.

Pour le personnel des bibliothèques, le numérique transforme également l'exercice de leur métier. Il implique de maîtriser de nouveaux outils et d'acquérir des compétences techniques. Il modifie les manières de former et d'accompagner les différentes clientèles dans l'utilisation des services des bibliothèques et nécessite l'acquisition de nouvelles compétences pédagogiques. Le numérique a un impact direct sur la manière d'entrer en contact avec les clientèles. Par exemple, il demande de maîtriser les outils et logiciels d'interaction à distance.

2. **La gestion des stocks**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
   - *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*

Dans la chaîne Livre, la gestion des inventaires a une grande importance. Ainsi pour les libraires, il est nécessaire de planifier et prévoir les commandes et de connaître les pratiques de gestion des stocks des différents distributeurs. Le recours à des logiciels de gestion des inventaires nécessite également des compétences techniques (informatique) et des connaissances en analyse et interprétation des données (statistiques).

3. **Les relations avec les clientèles**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

La chaîne Livre comporte, par les ventes, un enjeu important de développement des compétences liées aux services et aux relations avec la clientèle. Pour les libraires, en plus des compétences de vente et des habiletés relationnelles de base qui sont requises, le service à la clientèle se module en fonction des différentes collectivités ou segments de clientèles. Par exemple, le service à la clientèle des acheteurs en librairie diffère de celui des institutions d'enseignement achetant un nombre important de livres. Dans les bibliothèques, les relations avec des clientèles variées (enfants, adolescents, aînés, communautés culturelles, clientèle ayant une limitation fonctionnelle, etc.) nécessitent de connaître leurs besoins spécifiques et de pouvoir interagir adéquatement. Dans le contexte de services téléphoniques ou internet, les employés des bibliothèques devront maîtriser des outils et des logiciels d'interaction à distance.

Dans un autre ordre d'idée, les relations avec les clientèles doivent également répondre à de nouvelles attentes de leur part. Les manières de rencontrer l'univers du livre se sont modifiées et en ce sens, les librairies, les coopératives et les bibliothèques ont davantage un rôle actif de passeur de culture et réalisent des activités de médiation culturelle. Ce rôle implique, pour le personnel, de développer de nouvelles compétences.

4. **La promotion et les communications**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 24) : La prévision des tendances du marché (métadonnées)*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

L'essor du numérique implique, et ce, d'une manière généralisée à l'ensemble de la chaîne, de devoir développer des stratégies de promotion ou de mise en marché adaptées : présence sur le Web, animation de communauté par les différents outils technologiques et utilisation des réseaux sociaux.

Tous les intervenants de la chaîne Livre sont touchés d'une manière ou d'une autre par la nécessité de devoir réaliser des actions de promotion et de communication. Pour les auteurs et les illustrateurs, afin d'augmenter la diffusion de leurs œuvres ou d'obtenir des contrats, il est important de participer activement à leur autopromotion. Pour les créateurs, il est nécessaire de participer au développement de leur réseau. Il peut s'avérer crucial de savoir créer et entretenir un blogue ou de savoir concevoir et mettre à jour un site internet. Pour les auteurs, ils doivent de plus participer à la commercialisation ou à la diffusion de leurs œuvres, d'où le besoin de pouvoir appliquer des stratégies de mise en marché et d'avoir des habiletés de communication et de présentations en public. En ce qui concerne les librairies, elles devront s'assurer de positionner leur entreprise et faire ressortir la spécificité de leur catalogue ou de leurs services. Pour ce faire, elles doivent, par exemple, posséder des compétences leur permettant de gérer les mots-clés et les métadonnées ainsi qu'être présentes sur le Web et animer des communautés virtuelles.

5. Le développement de nouveaux marchés

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*
- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*

Le développement de marché touche différents maillons de la chaîne. Ainsi, les illustrateurs répondent à des commandes d'illustration au Québec, mais ce marché étant restreint, ils répondent aussi à des commandes d'illustration en provenance des marchés internationaux. Ils doivent connaître les spécificités des divers marchés et les compétences leur permettant de négocier dans ces différents contextes. Les éditeurs doivent quant à eux développer les compétences liées à l'exportation des œuvres qu'ils produisent. Ils sont également préoccupés par la recherche et le développement de nouveaux marchés.

Dans un contexte de développement de marchés et en présence de nouvelles plateformes de diffusion, il peut s'avérer pertinent d'élaborer de nouveaux modèles d'affaires. Pour les libraires, le développement de marchés soulève des enjeux de compétences liés à la croissance des organisations. Il est donc important de développer des mécanismes d'analyse stratégique afin de faire les choix les plus pertinents. Pour les éditeurs, les libraires et les créateurs, il leur est nécessaire de savoir développer et entretenir un réseau et de maîtriser les rouages de l'élaboration et du maintien de partenariats stratégiques.

6. Les aspects légaux de la création et de l'édition

- *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*
- *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Pour les auteurs et les illustrateurs, savoir interpréter certains principes juridiques et utiliser les différentes lois liées à leur statut fiscal et celles régissant le statut d'artiste et de travailleur indépendant est nécessaire. Ils devront également avoir des habiletés et les connaissances leur permettant de négocier les contrats. Bien comprendre et appliquer les droits d'auteur

s'avèrent nécessaire, entre autres, pour pouvoir tirer le plein profit des revenus générés par ceux-ci. Par exemple, pour les illustrateurs, il est nécessaire de comprendre les différents types de droits d'auteur et de savoir gérer ses illustrations placées dans les catalogues et les banques d'illustrations. Pour les éditeurs, connaître la diversité des droits liée au monde du livre (incluant les produits dérivés) et savoir appliquer les éléments fondamentaux du langage juridique des contrats sont aussi des compétences attendues. Dans leurs relations avec différentes clientèles, les libraires doivent être familiers avec certains éléments légaux, dont la loi du livre (régime d'agrément pour les libraires, les éditeurs et les distributeurs).

7. **Le financement public**
   - *Gestion de carrière (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie*
   - *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Dans la chaîne Livre, des enjeux de développement des compétences des auteurs et des éditeurs sont présents en ce qui concerne leur capacité de bénéficier de fonds publics. Ainsi, autant les auteurs que les éditeurs ont besoin de connaître et savoir utiliser les programmes de bourses et de subventions offerts par différents paliers gouvernementaux. Il leur est nécessaire de développer des habiletés afin de maîtriser la rédaction de demandes de financement. Pour les éditeurs, l'utilisation de différents programmes de bourse et de subvention nécessite également de comprendre les implications légales du financement public.

8. **La gestion financière**
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*
   - *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*

Pour les éditeurs et les libraires, il peut s'avérer nécessaire de bonifier les compétences de gestion financière afin, notamment, d'identifier les sources de financement permettant de supporter les étapes d'une croissance organisationnelle. Il est nécessaire de posséder les connaissances permettant d'assurer une comptabilité adéquate et une saine trésorerie ainsi que de posséder des outils permettant de bien comprendre l'évolution et la répartition des fonds, dont l'utilisation de ratios. Pour les libraires, il est également pertinent de développer des compétences permettant de comprendre les incidences de la gestion des stocks sur la situation financière de l'organisation.

Pour les travailleurs indépendants, il est nécessaire de connaître et de maîtriser les aspects fiscaux liés à leur statut.

9. **La gestion des ressources humaines**
   - *Enjeu de production (no. 16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
   - *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

Pour les bibliothèques et les librairies du réseau coopératif, dans un contexte de cumul des fonctions, d'augmentation de la charge de travail, de rotation importante du personnel et de changements découlant, entre autres, d'avancées technologiques, la gestion des ressources humaines contient plusieurs enjeux de développement des compétences. Ainsi, l'acquisition de notions de base en gestion des horaires et des équipes ainsi que l'apprentissage d'outils sont considérés comme étant nécessaires. Par ailleurs, savoir prévenir les situations de surmenage

et d'épuisement professionnel nécessite des compétences et des connaissances que ne possède pas nécessairement le personnel des organisations. L'encadrement de bénévoles demande de connaître les particularités de ce type de ressource et de développer des approches appropriées.

Dans le contexte de transformation des pratiques de certains métiers et avec l'intégration de nouvelles plateformes ou outils liés au numérique, il est plus que jamais nécessaire de pouvoir assurer une saine gestion des changements et tenir compte de leurs impacts sur une équipe.

10. Les successions : transfert de direction et transfert des connaissances

- *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*
- *Enjeu de gestion (no. 34) : La gestion adéquate des archives de l'organisation*
- *Enjeu de gestion (no. 35) : Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation*

Les maisons d'édition, les librairies et les bibliothèques connaissent des enjeux de développement des compétences associées au transfert de direction et à la rotation de personnel. La capacité de planifier un transfert de direction à un poste clé est une compétence qui s'acquiert. Elle implique de développer des connaissances quant aux pratiques de gestion des ressources humaines (développement des talents, processus de dotation, d'intégration, d'évaluation, etc.) et des compétences de réflexion stratégique sur l'avenir de l'organisation. Ainsi, il est nécessaire de posséder les rudiments de l'élaboration d'un plan de succession, impliquant le transfert de direction, le transfert des savoirs et, dans certains cas, le transfert de propriété.

La documentation et le transfert des savoir-faire et des connaissances qui, surtout s'ils sont déficients, viennent s'ajouter à la complexité des transferts de direction et de propriété. Par exemple, il est nécessaire de savoir élaborer des guides de transmission des savoir-faire les plus importants et de connaître et d'appliquer de bonnes pratiques de documentation. Ce besoin vise les postes de direction, mais est également présent dans différentes fonctions de travail. C'est le cas notamment des librairies, qui connaissent une importante rotation de personnel.

Pour les librairies, l'intégration de la relève est un enjeu majeur. Considérant que la formation initiale est inexistante, pouvoir développer des pratiques de compagnonnage pour couvrir tous les aspects du métier apparaît comme un élément de solution.

2.4.9.7 Les efforts de documentation à poursuivre

- Information non disponible.

2.4.9.8 Les formations de base à instaurer

- Information non disponible.

2.4.9.9 Notes sur les formations existantes

Un programme d'accompagnement en milieu de travail (PAMT)[128] permet l'acquisition des bases du métier de libraire, laquelle se fait principalement par compagnonnage.

128. Le programme PAMT est soutenu par Emploi-Québec.

2.4.10 Chaîne Métiers d'art

2.4.10.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Métiers d'art et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment deux fiches d'identification des enjeux réalisées pour Emploi-Québec et les résultats de la mise à jour de l'étude macrosectorielle du CMAQ[129].

Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Métiers d'art a impliqué les deux regroupements connus de la chaîne (CMAQ et CQPV).

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.10.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Métiers d'art

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les Métiers d'art pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants :

* Le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)[130] représentant des artistes et artisans professionnels, du personnel d'atelier et des travailleurs culturels ainsi que des entreprises et des institutions d'enseignement;

- Le Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV) regroupant ici des artistes, artisans, formateurs, médiateurs engagés dans une forme de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel transmis de génération en génération.

2.4.10.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les métiers d'art couvrent des pratiques variées, identifiées selon les techniques de transformation des matériaux (Bois, Céramique, Cuir, peaux et fourrures, Matériaux décoratifs, Matériaux organiques, Matériaux plastiques, ciments, bétons, plâtre, Métaux, Papier, Pierre, Textiles, Verre). Plus de cent métiers sont reconnus au CMAQ. Ils incluent les pratiques en architecture et patrimoine bâti, contemporain et traditionnel, et les interventions en restauration.

En métiers d'art, « artisan » est le nom usuel, et l'expression « artistes et artisans » correspond aux artistes professionnels selon la définition de la loi. Les artistes et artisans ainsi que leurs

129. Plan de formation de la main-d'œuvre pour le développement professionnel 2015 à 2018 (mis à jour en 2016), CMAQ.

130. Le CMAQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01). Les métiers d'art y sont définis comme « la production d'œuvres originales, uniques ou en multiples exemplaires, destinées à une fonction utilitaire, décorative ou d'expression et exprimées par l'exercice d'un métier relié à la transformation du bois, du cuir, des textiles, des métaux, des silicates ou de toute autre matière ».

organisations sont largement disséminés dans toutes les régions du Québec et assument un rôle d'animation culturelle reconnu. Un nombre important d'artisans sont des travailleurs indépendants ou développent leur propre entreprise pour produire, diffuser et vendre leurs produits, ce qui requiert l'acquisition de compétences entrepreneuriales. Ils engagent des apprentis, des techniciens d'atelier, des assistants, etc., et font affaires avec des collaborateurs provenant des métiers d'art ou d'autres domaines.

Les artistes et artisans des métiers d'art sont souvent les gestionnaires et administrateurs des organisations en métiers d'art et plusieurs remplissent également des fonctions de médiateurs, de formateurs et de gestionnaires d'OBNL pour lesquelles ils ont besoin de développer des compétences. Les organisations existantes sont pour la plupart des petites entreprises et des micro-entreprises, dont plusieurs assurent la diffusion et la commercialisation des productions directement auprès du public.

Les artistes et artisans des métiers d'art doivent intégrer de nouveaux modes de production et de mise en marché, notamment ceux incluant le numérique. Les choix de stratégies de commercialisation et les connaissances des marchés nationaux et internationaux sont nécessaires afin de continuer d'être présents dans ces différents marchés.

Les métiers d'art qui bénéficient d'un enseignement collégial peuvent compter sur un réseau d'écoles-ateliers dont l'enseignement est assuré par des artisans reconnus[131]. Ces lieux assurent également, par des ateliers de transition, une fonction de transition professionnelle en attendant que l'artiste ou l'artisan ait mis sur pied son atelier ou qu'il ait intégré le marché du travail. Le passage à la pratique professionnelle est toutefois souvent difficile, il n'est pas suffisamment soutenu et les services de transition ne sont pas systématisés ou généralisés.

Il n'existe pas de formation initiale pour les pratiques de relieur, forgeron d'art, vitrail et de certaines spécialisations en restauration ou pour certains arts traditionnels (ex. : le fléché).

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[132], le CMAQ bénéficie actuellement d'un poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en métiers d'art. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en métiers d'art, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 29 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Métiers d'art.

131. Les métiers du bois (sculpture, ébénisterie), de la céramique, du métal (joaillerie, sculpture), des textiles (tissage, tricot, impression), du verre, et la lutherie violon et guitare.

132. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

Tableau 29
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Métiers d'art

Chaîne Métiers d'art
Études de besoins récentes • Rapport de l'étude multisectorielle sur les besoins de formation du Conseil des métiers d'art (CMAQ, 2014) et Plan de formation de la main-d'œuvre pour le développement professionnel 2015 à 2018
Autres • Artiste, artisane ou artisan en métiers d'art liés à l'architecture et au bâtiment - Analyse de profession et Référentiel de compétences (CQRHC-CMAQ, 2013) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Les métiers d'art liés au bâtiment. Étude de référence sur les métiers et la formation (CQRHC-CMAQ, 2010) • Médiateur du patrimoine vivant. Charte des compétences (CQPV, 2011) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003) • Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.10.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les artistes et artisans sont au cœur de cette chaîne et ils œuvrent dans différentes familles de matériaux qu'ils transforment selon les techniques reconnues des métiers d'art. Certains œuvrent en architecture et patrimoine bâti.

Certains métiers sont à l'Intersection des métiers d'art contemporains et des savoir-faire traditionnels (ex. : tisserand, technique de fléché, forgeron d'art, etc.).

Les artistes et artisans sont aussi au cœur des fonctions de diffusion par leurs implications dans les lieux et événements partout au Québec, tels boutiques, salons, expositions.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 15) présente 45 fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Métiers d'art. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.10.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Métiers d'art :

- Le recrutement de personnel qualifié;
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion;
- L'intégration de la relève;
- La fluctuation des revenus;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le respect des pratiques écoresponsables;
- La protection sociale insuffisante.

2.4.10.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir neuf thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique ceux qui sont partagés avec le CQPV.

Chaîne Métiers d'art
Associations ou regroupements consultés : 2
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **9**

1. L'utilisation d'outils numériques et avancées technologiques (2)
2. Le développement et le maintien d'une production de qualité (1)
3. La continuité entre la formation initiale et la pratique professionnelle (1)
4. Le développement d'un discours articulé (2)
5. La formation à des métiers complémentaires (2)
6. La gestion de projets (1)
7. Les stratégies commerciales (1)
8. La gestion de carrière (2)
9. Le développement de l'esprit entrepreneurial (1)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. **L'utilisation d'outils numériques et avancées technologiques**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*

Les outils numériques et les avancées technologiques impliquent de nouvelles possibilités de création et de production aux artistes et artisans. Avant de faire des choix technologiques, ils doivent en mesurer les avantages et les inconvénients, et ce, en raison du coût élevé de ces technologies et de leur évolution rapide. La formation continue permet d'y avoir accès afin de les explorer, de découvrir leur potentiel et d'en maîtriser les fonctionnalités.

Dans la mise en marché des produits, les plateformes numériques seront utiles pour rejoindre différentes clientèles, faire connaître les produits, en assurer la vente, les inventaires, etc.

2. **Le développement et le maintien d'une production de qualité**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
   - *Enjeu de création (no. 9) : La création d'un répertoire*
   - *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*

À toutes les étapes de leur carrière, les artistes et artisans doivent réussir à concevoir des produits de qualité qui les distinguent, afin de réussir à faire leur place dans un marché compétitif. La qualité d'exécution comme la qualité du design seront exigées par les consommateurs et les diffuseurs. Ces produits de qualité doivent aussi se renouveler, ce qui exige de maintenir son potentiel créatif et s'adapter à de nouvelles attentes des publics. Les artistes et artisans se doivent de toujours maîtriser leur technique, voire d'en utiliser de nouvelles afin d'élargir et d'enrichir leurs productions.

3. **La continuité entre la formation initiale et la pratique professionnelle**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 9) : La création d'un répertoire*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
   - *Enjeu de gestion (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*

La continuité entre la formation initiale et la pratique professionnelle est un défi RH qui soulève des enjeux de création et de gestion. Elle soulève des besoins de développement des compétences qui touchent à la fois aux compétences disciplinaires et à divers aspects de la gestion de carrière.

Par exemple, lors de leur sortie de l'école, les artistes et artisans de la relève doivent mettre en place un atelier, le gérer, promouvoir leurs produits, etc., toutes choses auxquelles ils étaient peu sensibles pendant leur formation et qui deviennent vitales pour réussir dans leur métier. Ils doivent également développer une vision de leur carrière et poursuivre le perfectionnement de leurs techniques et se créer un répertoire de produits et d'œuvres. Pour les artistes et les artisans d'expérience, il s'agira de pouvoir transmettre leurs savoirs à la relève.

4. **Le développement d'un discours articulé**
   - *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
   - *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les artistes et artisans de métiers d'art sont en compétition avec les artistes en art contemporain pour l'obtention de bourses et subventions de création ainsi qu'avec les designers pour ce qui concerne la mise en marché et la vente de leurs produits. Dans les deux cas, il est important qu'ils s'appuient sur un discours individuel et collectif qui met en valeur leur démarche, la valeur intrinsèque et particulière de leur production ainsi que l'histoire des métiers d'art. Les artistes et artisans des métiers d'art doivent développer des habiletés pour expliquer leur démarche artistique, leur cheminement et leur processus de création. Cette habileté est aussi un atout dans leurs interventions auprès de divers publics. Elle sera nécessaire, par exemple, pour les chargés aux expositions qui doivent préparer des textes de présentation des œuvres. Cette habileté est aussi requise pour les artisans de l'architecture et du patrimoine qui doivent développer un discours commun en ce qui concerne la conservation du patrimoine bâti.

5. **La formation à des métiers complémentaires**
   - *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*

La formation à des métiers complémentaires représente un défi RH pour les artistes et artisans des métiers d'art. En situation de transition ou d'élargissement des contextes professionnels, ils peuvent être formés comme commissaires, médiateurs, formateurs, gestionnaires. Ces rôles sont complémentaires à leur pratique disciplinaire et ils sont souvent les meilleurs pour le faire.

Selon les métiers, pour pouvoir assurer ces fonctions de travail, les artistes et artisans devront développer des compétences en promotion, vente, marketing, diffusion, gestion, etc. En ce qui concerne le patrimoine vivant, la pratique artistique est souvent combinée avec des fonctions d'enseignement et de médiation culturelle. La formation des formateurs est toutefois lacunaire et repose sur les personnes qui sont responsables de leur propre formation, laquelle se fait souvent à l'extérieur du Canada ou par la formation continue.

6. **La formation à des métiers complémentaires**
   - *Enjeu de production (no.15) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
   - *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Que les artistes ou artisans aient développé ou non une entreprise, ils ont à gérer des projets pour lesquels ils doivent choisir des collaborateurs pour la création ou la réalisation, gérer les aspects légaux et financiers de ces collaborations, organiser le travail, parfois élaborer des soumissions, des devis, assurer le financement, suivre un budget, faire respecter leur droit d'auteur, etc. Leur formation initiale ne les a pas pleinement outillés pour tous ces aspects. Ces compétences deviennent vitales pour réussir dans leur carrière. Par exemple, pour les artisans de l'architecture et du patrimoine, évaluer des projets, analyser des plans et des devis afin de réaliser des soumissions sont des compétences qu'il est nécessaire de posséder.

7. **Les stratégies commerciales**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

Les possibilités de faire carrière sont fortement liées aux capacités des artistes et artisans de se faire connaître et de vendre leur production au Québec et ailleurs. Pour cela, ils doivent connaître la structure et l'évolution des marchés, trouver ceux qui correspondent à leurs produits, élaborer des stratégies et des outils qui vont amener leurs produits auprès des bonnes clientèles. Selon la situation de chacun, les habiletés reliées aux communications et à la promotion, aux stratégies de commercialisation ou de diffusion (avec ou sans vente), à l'innovation dans le domaine de la vente, etc. feront la différence.

8. La gestion de carrière

- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

Les artistes et artisans de métiers d'art sont peu nombreux à travailler pour des organisations. Ils ont donc la responsabilité complète de l'orientation de leur carrière. En intégration à la vie professionnelle, et bien que les écoles-ateliers leur donnent des bases à ce sujet, c'est en franchissant les diverses étapes de leur trajectoire professionnelle que les besoins de formation prennent forme notamment pour les aspects administratifs de leur carrière. Les artistes et artisans de métiers d'art doivent notamment comprendre et gérer les droits d'auteurs, négocier des ententes, faire la promotion de leurs services ou produits, utiliser adéquatement les réseaux sociaux.

9. Le développement de l'esprit entrepreneurial

- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

De nombreux artistes et artisans développent une entreprise individuelle (enregistrée ou non) ou une compagnie pour assurer leur production et pour la mettre en marché. Même ceux qui travaillent seuls et ne créent pas une entreprise doivent faire preuve de capacités entrepreneuriales afin d'organiser leur atelier, de se faire connaître, de trouver des débouchés pour leurs produits ou leurs services, de développer des collaborations pour s'approvisionner, de diffuser leur production, etc. Dans certains cas, les artistes et artisans doivent mettre sur pied, gérer ou intégrer des entreprises collectives.

2.4.10.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser ou mettre à jour les études suivantes :

- Étude socio-économique des praticiens de métiers d'art;
- Étude sur les besoins de formation initiale et particulièrement des besoins en formation supérieure;
- Mise à jour de la description de la profession d'artisan professionnel en métiers d'art ayant mené à l'élaboration du programme collégial (1995), incluant les métiers de l'architecture et du bâtiment, suite à l'Étude de référence de 2010).

2.4.10.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines fonctions des métiers d'art, la formation de base est lacunaire, voire absente. Les associations et regroupements consultés considèrent qu'une formation de base est pertinente et souhaitable pour les fonctions suivantes :

- Certains métiers et matériaux (ex. : la reliure, le vitrail);
- Certains arts traditionnels (ex. : le fléché);
- Tous les métiers de l'architecture et du patrimoine (ex. forge d'art) et les spécialisations en restauration du patrimoine bâti.

2.4.10.9 Notes sur certaines formations existantes

Bien que des formations de niveau collégial existent, une formation de niveau supérieur en métiers d'art est souhaitée. En attendant, l'offre de perfectionnement vient combler, en partie, les enseignements complémentaires aux formations existantes et certains enseignements qui devraient faire l'objet du programme de formation supérieure auquel aspire le secteur des Métiers d'art.

2.4.11 Chaîne Muséologie

2.4.11.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Muséologie et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment la fiche d'identification des enjeux réalisée par la SMQ pour Emploi-Québec.

Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Muséologie repose sur une seule association de la chaîne, la Société des musées du Québec (SMQ). Les défis et les enjeux de compétences retenus découlent d'une récente étude sur les besoins de formation continue dans le secteur muséal (Compétence Culture, 2017a).

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.11.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Muséologie

La chaîne Muséologie ne comprend qu'un regroupement :

- La Société des musées du Québec (SMQ) fédérant l'ensemble des fonctions de travail (gestionnaires, professionnels et techniciens) présentes dans les institutions muséales).

2.4.11.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Les institutions muséales englobent les musées, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation. Leurs mandats s'inscrivent principalement dans les champs disciplinaires suivants : l'archéologie, l'art, l'histoire, les sciences et les technologies. Ces institutions sont présentes sur l'ensemble du territoire québécois.

Les habitudes culturelles ont accru les exigences des différents publics vis-à-vis des institutions muséales qui doivent, plus que jamais, faire preuve d'originalité et réinventer leur offre. Elles réussissent à relever ces défis notamment en ayant recours aux technologies et aux approches issues de la culture numérique ainsi qu'à des approches de fidélisation des publics et de médiation muséale.

Les difficultés de financement des institutions muséales ont des conséquences sur la gestion des ressources humaines. Ainsi, le secteur muséal se caractérise par le cumul de fonctions et la gestion par projets. Ce cumul de fonctions fait en sorte que les employés des musées doivent être extrêmement polyvalents et ont des besoins importants en matière de formation continue. Les

gestionnaires font face à des enjeux tels que : difficulté d'attraction et de rétention du personnel, haut taux de rotation de personnel, perte d'expertise et de savoir-faire, difficultés de transmission des connaissances et précarité des conditions de pratique. Peu de gestionnaires possédant une formation en gestion des ressources humaines, c'est par la formation continue qu'ils acquièrent les compétences liées à cette fonction.

Pour la plupart des fonctions, il existe des formations initiales dans les universités et les collèges québécois. Ces formations sont souvent complétées, lorsque les travailleurs sont sur le marché de l'emploi, par des activités de formation continue qui permettent de développer des compétences pratiques liées aux différentes fonctions muséales. Il est à noter que 65 % de la demande en matière de formation continue provient, dans le domaine de la muséologie, de travailleurs hors de la région métropolitaine.

Dans le cadre actuel du Modèle de coordination de la formation continue en culture[133], la SMQ bénéficie d'un poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en muséologie à temps plein. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en muséologie, en collaboration avec la SMQ ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 30 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Muséologie.

Tableau 30
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Muséologie

Chaîne Muséologie
Études de besoins récentes
• Analyse des besoins de formation dans le secteur muséal (Compétence Culture-SMQ, 2017)
Autres
• Analyse de métier et profession. Directeur/directrice des institutions muséales (CQRHC-SMQ, 2005) • Dictionnaire de compétences. Éducation muséale (Compétence Culture-SMQ, 2017) • Dictionnaire de compétences. Gestion des collections (CQRHC-SMQ, 2013) • Dictionnaire de compétences. Mise en exposition (CQRHC-SMQ, 2010) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Patrimoine culturel. Portrait transsectoriel. Étude de besoins de formation (MELS, 2007) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

133. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

2.4.11.4 Les fonctions de travail de la chaîne

La chaîne Muséologie compte des fonctions nécessaires à la gestion des collections, la mise en exposition, l'éducation muséale, les communications-marketing et la gestion des organisations.

Pour remplir leur mission, les institutions muséales doivent pouvoir compter sur des conservateurs, techniciens en muséologie, archivistes des collections, photographes, restaurateurs, commissaires, designers d'expositions, éclairagistes, éducateurs, coordonnateurs des tournées, guides-animateurs, médiateurs, etc.

Pour gérer les institutions muséales, on trouve également des gestionnaires et des travailleurs culturels responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 16) présente une trentaine de fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Muséologie. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.11.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, la SMQ a identifié les défis suivants comme étant les principaux défis de la chaîne Muséologie en ce qui concerne les ressources humaines. Les défis sont présentés, dans un ordre d'importance déterminé par les personnes ayant participé aux rencontres par chaîne.

- Le cumul des fonctions;
- La succession aux postes de direction;
- L'accroissement des rythmes de production;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- L'augmentation des charges de travail;
- Le recrutement de personnel qualifié (en région);
- La rotation de personnel;
- L'intégration de la relève;
- Le manque de sécurité d'emploi.

2.4.11.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Invitée à identifier des enjeux de compétences prioritaires pour 2018-2021, la SMQ considère que ceux-ci sont présents dans les huit thématiques, présentées dans l'encadré ci-dessous.

Chaîne Muséologie
Association ou regroupement consulté : 1
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **8**

1. L'acquisition d'habiletés numériques (1)
2. La gestion des collections (1)
3. L'évolution des stratégies de transmissions des contenus (1)
4. La gestion de projets et d'équipes créatives (1)
5. Le développement de l'attractivité et la fidélisation des publics (1)
6. L'éducation muséale (1)
7. Le financement (1)
8. La gestion des petites organisations (1)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'acquisition d'habiletés numériques
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*
- *Enjeux de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
- *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Pour faire face à plusieurs des enjeux, tant en production, en diffusion/distribution que dans les fonctions de gestion et de promotion, les travailleurs des institutions muséales doivent s'adapter à la culture numérique et en intégrer les principes dans leurs différentes actions. Cette culture transforme les pratiques muséales de plusieurs manières, notamment dans l'expérience proposée aux visiteurs. Ces transformations impliquent également une gestion de contenus numériques, des enjeux spécifiques de conservation (pérennité ou compatibilité des supports) et de diffusion (données ouvertes, droits d'auteur, médias sociaux, approches communicationnelles, évaluation des impacts et des retombées).

2. La gestion des collections
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

La gestion des collections fait partie des responsabilités d'un grand nombre d'institutions muséales et requiert des compétences particulières que le cumul des fonctions et le sous-financement rendent encore plus nécessaires (tenue à jour des inventaires, optimisation de l'espace, application des politiques d'aliénation d'objets de collection, etc.). Plusieurs institutions ont de la difficulté à préserver adéquatement les patrimoines tout en perpétuant leur mission.

De plus, il est très difficile de financer la gestion des collections et de valoriser la spécificité des collections muséales auprès des partenaires et des publics, et ce, même si celles-ci jouent un rôle identitaire indéniable et ont un potentiel de transmission des savoirs. La numérisation des collections et la documentation exigent l'apprentissage et la maîtrise d'outils technologiques et numériques. Les institutions muséales doivent donc pouvoir compter sur du personnel qualifié.

3. L'évolution des stratégies de transmissions des contenus

- *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*

Comment réinventer l'expérience muséale? Bien que les institutions muséales québécoises aient une expertise reconnue à ce chapitre, le contexte actuel exige aux professionnels de pousser l'innovation toujours plus loin, tant pour le design et la scénarisation des expositions que dans les modes d'interaction avec les publics. Si les grandes institutions ont plus de moyens pour recourir à des experts spécialisés, les autres doivent former leur personnel pour y arriver.

4. La gestion de projets et d'équipes créatives

- *Enjeu de production (no. 16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
- *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

En matière de gestion de projets, il est nécessaire d'intégrer des méthodes de gestion en contexte numérique et en gestion créative.

5. Le développement de l'attractivité et la fidélisation des publics

- *Enjeu de création (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*

Les institutions muséales doivent faire preuve de créativité autant dans leurs façons de rejoindre des publics que dans l'expérience qu'elles font vivre aux visiteurs. Elles doivent arrimer leur programmation aux attentes des différents publics : scolaire, touristique, aînés, familles, personnes vivant avec un handicap, etc. Positionnement stratégique et développement des publics – incluant la fidélisation – sont des enjeux névralgiques qui exigent l'acquisition de nouvelles compétences en marketing, en communication et dans l'utilisation des technologies numériques.

6. L'éducation muséale

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

Inscrite dans l'ADN de toute institution muséale, l'éducation muséale est au service des différents publics et permet d'assurer que l'offre est adaptée à leurs besoins. En outre, elle requiert des compétences spécifiques en planification, gestion, conception, animation, définition de besoins, etc.

7. **Le financement**
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Le sous-financement présent dans la plupart des institutions muséales rend nécessaire le développement de connaissances et d'habiletés dans le domaine du financement privé et public ainsi que de la philanthropie. Cette situation rend également pertinent le développement de partenariats de toutes natures.

8. **La gestion des petites organisations**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
   - *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*
   - *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

Les personnes occupant les postes de direction d'institutions muséales ont souvent une formation solide dans le champ disciplinaire du musée qui les emploie (art, archéologie, histoire, sciences naturelles et technologies) sans pour autant en avoir en gestion. Ils ont, entre autres, à acquérir des compétences en financement, création de partenariats, gestion de projets, gestion de contrats et de droits d'auteurs, gestion des ressources humaines. Ceux qui ont une formation en gestion doivent acquérir des connaissances en muséologie et dans le domaine de spécialisation de leur musée.

2.4.11.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, le regroupement consulté souhaiterait documenter certains sujets. Selon ce regroupement, il est nécessaire de réaliser ou mettre à jour l'étude suivante :

- Les fonctions muséales qui ne bénéficient pas de dictionnaires de compétences à jour.

2.4.11.8 Les formations de base à instaurer

- s/o

2.4.11.9 Notes sur certaines formations existantes

Il existe des formations initiales en muséologie que complète la formation continue.

La SMQ est le principal promoteur de formation continue en muséologie depuis 1979. L'offre de formation sur le territoire s'effectue le plus souvent en collaboration avec des regroupements régionaux.

2.4.12 Chaîne Musique

2.4.12.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Musique et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par neuf associations et regroupements pour Emploi-Québec.

Pour la chaîne Musique, le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Musique a réuni les neuf des onze associations et regroupements connus de cette chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.12.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Musique

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), la Musique pourrait impliquer les associations et regroupements nationaux suivants :

- Le Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV) regroupant des artistes, artisans, formateurs, médiateurs et organismes engagés dans une forme de valorisation du patrimoine vivant, dont la plupart ont des pratiques en musique traditionnelle;
- Le Conseil québécois de la musique (CQM) regroupant les organisations vouées à la musique de concert, entreprises et individus qui œuvrent dans les secteurs de la création, de la production, de la diffusion, de la recherche et de l'éducation;
- La Guilde des musiciens et musiciennes du Québec (GMMQ)[134], syndicat professionnel représentant les musiciens et les musiciennes du Québec;
- La Société professionnelle des auteurs et compositeurs du Québec (SPACQ)[135] représentant les auteurs et compositeurs de chansons ainsi que les compositeurs d'œuvres de commande;
- L'Union des artistes (UDA)[136], syndicat professionnel représentant, dans la chaîne musique, les chanteurs du domaine lyrique et des variétés;

134. La GMMQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

135. La SPACQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

136. L'UDA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

- L'Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)[137] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;

- L'Association professionnelle de l'édition musicale (APEM), active auprès des éditeurs, ainsi que les auteurs et compositeurs qui souhaitent éditer leurs œuvres;

- L'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) regroupant des gérants, producteurs, agents, maisons de disque, relationnistes, diffuseurs, distributeurs du disque et du spectacle;

- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[138] (sections locales 56, 523);

- Le *Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)* réunissant des techniciens de scène et de production et des directeurs techniques;

- Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) regroupant des diffuseurs de spectacles.

2.4.12.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

La Musique est à la fois un art vivant, qui répond aux conditions de création et de diffusion d'un spectacle en temps réel, et un art qui se diffuse par le biais d'un enregistrement sonore.

Pour les musiciens, l'entraînement régulier est une pratique quotidienne. Les blessures d'usure sont prévisibles en raison des postures physiques conditionnées par les instruments et les pertes auditives sont un problème connu. Pour la plupart des travailleurs indépendants, les musiciens cumulent souvent des fonctions artistiques et administratives.

Le secteur de la musique, très dynamique sur le plan de la création et de l'interprétation, vit une transformation majeure depuis le début des années 2000 avec le développement du numérique. La diffusion en continu (streaming) et la dématérialisation des supports étant maintenant devenues le modèle dominant, les entreprises de production, de mise en marché et de distribution doivent revoir leurs modèles d'affaires. De plus, certains métiers, comme celui d'éditeur de musique, ont été totalement transformés avec l'arrivée du numérique.

La chaîne Musique a besoin de ressources qualifiées afin de relever les nombreux défis relatifs à la distribution numérique, à la visibilité des artistes et du contenu québécois, à la diversification des revenus ainsi qu'à la présence des artistes sur tout le territoire québécois et à l'international. Il est nécessaire de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences du marché et de demeurer compétitifs, dans une industrie en totale transformation.

Il existe des écoles de formation en musique, sauf en ce qui concerne les pratiques de musique traditionnelle. Selon les genres, la formation des musiciens diffère. Elle débute souvent tôt dans la vie et se poursuit dans un continuum allant du loisir culturel à la formation académique. Elle peut aussi parfois s'acquérir par autodidaxie.

137. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

138. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Les sections locales de l'AIEST ne sont pas toutes membre de Compétence Culture.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[139], le CQM bénéficie actuellement d'un poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue en musique. Parmi les autres associations bénéficiant d'un poste à la coordination de la formation continue, soutenues dans le cadre du Modèle et œuvrant dans la chaîne Musique, l'UDA[140] offre des activités de formation continue pour les chanteurs lyriques et populaires et la SPACQ[141], offre des activités pour les auteurs compositeurs. L'APASQ[142], par ses activités de formation continue pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène, offre des activités répondant à certains besoins de développement des compétences des clientèles de la chaîne Musique. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en musique, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 31 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Musique.

Tableau 31
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Musique

Chaîne Musique
Études de besoins récentes • Diagnostic des besoins de formation continue du groupe professionnel des chanteurs et choristes du milieu des variétés (Compétence Culture-UDA, 2015) • Diagnostic des besoins de formation continue pour les artistes du domaine des arts lyriques (Compétence Culture-UDA, 2014) • Étude des besoins et d'impacts des activités de formation - Musique (CQRHC-CQM, 2014)
Autres • Analyse de métier et profession. Metteur en scène et assistant metteur en scène (CQRHC, 2000) • Analyse de métier et profession. Régisseur (CQRHC, 2001) • Analyse des besoins en formation continue pour les auteurs de chansons et les compositeurs (CQRHC-SPACQ, 2007) • Charte de compétences. Agent/agente de spectacles - production de spectacles (CRHSC, 2008) • Charte de compétences. Développement, mise en marché et distribution dans l'industrie de la musique (CRHSC, 2008) • Charte de compétences. Diffuseur de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006)

139. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

140. L'UDA bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue à temps plein à temps plein.

141. La SPACQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

142. L'APASQ bénéficie d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SARTEC SPACQ, UNEQ).

- Charte de compétences. Édition musicale (CRHSC, 2007)
- Charte de compétences. Gérante, gérant d'artistes dans le domaine de la musique (CRHSC, 2006)
- Charte de compétences. Gréeurs, gréeuses de spectacles (CRHSC, 2007)
- Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005)
- Charte de compétences. Réalisation d'enregistrements sonores (CRHSC, 2008)
- Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène - machiniste (CRHSC, 2006)
- Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre (CQRHC, 2000)
- Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre. Outils (CQRHC, 2000)
- Glossaire des termes utilisés en gréage de spectacles (CQRHC, 2010)
- Producteur/productrice de spectacles de musique et de variétés. Charte de compétences (CQRHC-CRHSC, 2010)
- Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)
- Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007)
- Étude diagnostique sur les ressources humaines du secteur du disque et du spectacle au Québec et sur les besoins des entreprises de ce secteur en matière de professionnalisation (CQRHC-ADISQ, 2002)
- État des lieux du patrimoine immatériel. Les traditions culturelles du Québec en chiffres (CQPV, 2016)
- Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.12.4 Les fonctions de travail de la chaîne

La chaîne Musique comprend une grande diversité de fonctions de travail. Cette diversité découle de la multitude des genres musicaux, mais également de la diversité des modes de production et de diffusion.

Au cœur de la création, on retrouve les fonctions de musicien, d'auteur-compositeur, d'interprète, de chef d'orchestre, de chef de chœur, d'orchestrateur, etc.

Autour d'eux gravitent tous les responsables de la direction artistique et de la production, que ce soit en contexte de concerts et spectacles, de studio et d'enregistrement audio ou encore d'édition et d'enregistrement sonore. Pour bien fonctionner, la chaîne Musique a également besoin de personnes compétentes dans les fonctions suivantes : réalisateur, accordeur, restaurateur, facteur d'instruments, enseignant, critique musical, copiste, etc.

Pour produire et diffuser la musique, on trouve également les responsables qui assument des fonctions organisationnelles et qui travaillent notamment pour des artistes, des producteurs, des regroupements d'artistes, des diffuseurs ou des salles de concert et de spectacle.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 17) présente une centaine de fonctions de travail ayant été répertoriées dans la chaîne Musique. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable,) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.12.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Musique :

- La fluctuation des revenus;
- L'intégration de la relève;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le cumul des fonctions;
- La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes);
- Les risques associés aux transitions de carrière;
- Le manque de sécurité d'emploi.

2.4.12.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir douze thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Musique
Associations ou regroupements consultés : 9
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **12**

1. L'utilisation d'outils technologiques (9)
2. Les pratiques sécuritaires (5)
3. La compensation pour certaines lacunes de la formation de base (6)
4. La qualité et le renouvellement de l'acte artistique (6)
5. La polyvalence (6)
6. La gestion d'équipes et de projets (4)
7. La mise en marché nationale (9)
8. La mise en marché internationale (5)
9. Le développement de publics (6)
10. Le déroulement de la carrière (3)
11. L'exercice de ses droits (5)
12. Le développement des compétences entrepreneuriales et de gestion (8)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'utilisation d'outils technologiques

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*
- *Enjeu de création (no. 12) L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 24) : La prévision des tendances du marché (métadonnées)*
- *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les technologies évoluent à une grande vitesse et elles transforment la création, la production, la distribution et la diffusion/distribution. Cette situation a bouleversé en profondeur l'industrie musicale. Elle a entraîné le renouvellement des modèles d'affaires. Les musiciens et les artistes-interprètes comme les travailleurs culturels, les diffuseurs, les gérants d'artistes, les éditeurs, les concepteurs, ont beaucoup à apprendre à ce sujet, notamment en ce qui concerne le développement de nouvelles façons de générer des revenus et de financer des contenus numériques.

Les technologies numériques sont devenues aussi très importantes pour connaître les tendances, promouvoir le contenu musical québécois, faire connaître les artistes, rejoindre des publics, vendre des œuvres et des spectacles, etc. Ces technologies ouvrent la porte aux professionnels de la musique vers des domaines où la musique est requise en appui à des produits qui évoluent tout aussi rapidement, tels les jeux vidéo, les productions Web, etc.

Autant dans les fonctions liées à la création, la production et la diffusion que dans celles liées à la gestion administrative et à la promotion, s'approprier les outils technologiques implique de se doter de nouvelles compétences ou de maintenir à jour ses compétences afin de suivre l'évolution rapide des technologies.

2. Les pratiques sécuritaires

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 4) : L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires*

Cet enjeu concerne tous les maillons de la chaîne et bon nombre de fonctions de travail. Pour les musiciens, les études démontrent que près de la moitié des musiciens professionnels risque de souffrir de troubles musculosquelettiques ou de troubles auditifs au cours de leur carrière.

La production de spectacles crée des situations potentiellement dangereuses (montage et démontage, travail en hauteur, électricité, conditions météorologiques, contrôle de la foule, etc.). Les exigences concernant la sécurité sur scène sont de plus en plus élevées et les directions techniques et de production sont appelées à prendre des décisions qui demandent des compétences plus larges qu'auparavant.

La mise en place de pratiques appropriées et l'apprentissage de pratiques sécuritaires sont nécessaires pour prévenir ces situations ou réduire les risques.

3. La compensation pour certaines lacunes de la formation de base

- *Enjeu de création (no. 6) : L'acquisition de techniques de base*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*
- *Enjeu de formation de formateurs (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*

Dans certains cas, des lacunes dans la formation initiale entraînent des défis RH spécifiques. C'est le cas en musique traditionnelle où la formation de base permettant l'apprentissage des métiers et des fonctions n'est pas toujours disponible ou est incomplète. La formation continue doit compenser l'absence de formation de base dans les cas où le répertoire se transmet entre générations. La musique traditionnelle repose sur l'engagement de certains individus pour assurer la transmission du répertoire/patrimoine, pour professionnaliser les artistes et les artisans et pour agir à titre de médiateur culturel. Pour cette raison, il est important de penser à la formation de formateurs de musique traditionnelle ainsi que la formation de médiateurs culturels.

En ce qui concerne les nombreuses fonctions de production et de diffusion, la plupart d'entre elles s'apprennent en milieu de travail. Des activités de formation continue sont nécessaires afin de former des éditeurs et d'outiller les auteurs-compositeurs qui souhaitent éditer leurs œuvres.

L'absence de formation de base pour les diffuseurs fait en sorte que cette clientèle est aussi une des cibles d'activités de perfectionnement[143].

143. C'est la raison pour laquelle l'APEM a développé un microprogramme de formation continue pour former des éditeurs et les auteurs-compositeurs qui souhaitent éditer leurs œuvres. RIDEAU expérimente une approche semblable de formation continue à l'intention des diffuseurs.

4. **La qualité et le renouvellement de l'acte artistique**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*

Dans ce domaine compétitif où l'offre est surabondante, les artistes doivent toujours se renouveler et maintenir un très haut niveau de performance. Bien que la plupart d'entre eux aient une formation musicale solide, c'est leur créativité et leur virtuosité qui leur permettra de faire leur place et de poursuivre leur trajectoire. Par exemple, pour les chanteurs, maintenir la qualité de leur interprétation et se renouveler peut impliquer de perfectionner sa technique vocale, d'augmenter son répertoire, de se familiariser avec différentes langues et de perfectionner sa diction.

5. **La polyvalence**
   - *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*

La polyvalence est une exigence des conditions d'exercice du métier pour les artistes, qu'ils soient auteurs, interprètes ou concepteurs. Elle leur permet de diversifier leurs activités, investir de nouveaux domaines (musique pour le cinéma, le multimédia, le théâtre, etc.) et de gagner leur vie. De plus, la carrière de ces artistes est souvent marquée par une ou plusieurs transitions professionnelles qui les amènent à assumer de nouvelles fonctions. Cet élargissement des contextes professionnels dans lesquels les artistes exercent leur métier implique de développer des compétences dans diverses formes d'art connexes à leur métier.

6. **La gestion d'équipes et de projets**
   - *Enjeu de production (no. 16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
   - *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*
   - *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

Les concepteurs, les techniciens, le personnel des diffuseurs et des producteurs et même les musiciens qui dirigent de petits ensembles doivent acquérir des compétences pour gérer des équipes et des projets : gestion du temps, organisation du travail, recrutement d'une équipe, gestion des conflits, etc.

7. **La mise en marché nationale**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 24) : La prévision des tendances du marché (métadonnées)*

Se démarquer dans le domaine de la musique est un défi de taille qui nécessite de développer des astuces de mise en marché encore plus efficaces qu'avant. Les nouvelles habitudes de consommation musicale et la surabondance de l'offre affectent le domaine. Elles exigent de cibler un public bien défini et de connaître ses habitudes de consommation en matière de musique. Cela nécessite une connaissance approfondie des tendances du marché, l'analyse des métadonnées et l'apprentissage de techniques de découvrabilité.

La circulation de la musique de concert à travers les régions du Québec est un défi constant. Alors que l'on savait comment élaborer un projet et ensuite en faire la promotion, il faut maintenant dès sa conception, en penser le marketing auprès de différents types de clientèles.

Les enjeux associés à la mise en marché rendent aussi nécessaire la formation d'agents de spectacles et de gérants d'artistes, car les artistes et ensembles musicaux de concert ne désirent pas ou ne sont pas nécessairement en mesure d'assumer l'ensemble des tâches de mise en marché.

8. La mise en marché internationale

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 22) : L'accès aux marchés canadiens et internationaux*
- *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Les technologies numériques accentuent la compétition internationale qui a toujours existé dans le domaine de la musique. Les opéras et les concerts des orchestres les plus reconnus dans le monde sont maintenant accessibles dans les salles de spectacles et les cinémas et même, dans certains cas, de chez soi.

Certaines des activités connexes que les musiciens effectuent (musique pour des œuvres cinématographiques, multimédia, de danse, etc.) dépassent les frontières. Ils peuvent avoir des contrats un peu partout dans le monde. Cette plus grande facilité d'obtenir des contrats à l'international est donc à la fois l'ouverture des marchés internationaux à conquérir et l'arrivée d'une plus grande concurrence sur les marchés québécois et canadiens. Les musiciens doivent donc se tailler une place dans cette compétition de haut niveau. Les compétences leur permettant de se démarquer et de se mettre en marché sont plus que jamais nécessaires.

Dans le contexte de tournées, les agents de spectacles et les gérants d'artistes doivent quant à eux connaître les conditions particulières dans les pays où ils projettent d'intervenir : charges sociales, permis de travail, visas, douanes, etc.

Il devient aussi important de connaître l'évolution des marchés internationaux, à la fois pour se préparer aux changements qui pourraient affecter le Québec dans les prochaines années, que pour exporter davantage les productions d'ici.

9. Le développement de publics

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 20) : Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

La compétition internationale demande à tous les intervenants de la chaîne de se démarquer, de développer des publics et de trouver des manières novatrices de les rejoindre. La musique en général et la musique de concert en particulier, en raison des changements démographiques, doivent renouveler leurs publics. Le développement des publics peut impliquer d'acquérir de nouvelles habiletés. Par exemple, cela peut demander aux musiciens de communiquer avec différents auditoires, de participer à des activités de médiation culturelle, de s'inscrire dans

de nouveaux réseaux. Les diffuseurs doivent aussi améliorer leurs compétences en regard de nouvelles clientèles et de défis de diffusion de la musique. Ils doivent connaître par exemple les différents styles musicaux et être à même de proposer des activités de médiation culturelles qui permettront d'établir des ponts entre les œuvres et les publics.

10. Le déroulement de la carrière

- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

Pour la plupart des travailleurs indépendants, les musiciens et les chanteurs sont responsables de la gestion de leur carrière et ils ont donc à assumer toutes les tâches qui y sont associées. Tout cela exige de comprendre les rouages de la gestion d'une carrière, dont la planification et l'arrimage entre le projet professionnel et le projet de vie. Dans la chaîne Musique, deux éléments sont apparus comme nécessitant des interventions importantes en matière de développement des compétences : l'intégration de la relève et la transition de carrière. En ce qui concerne l'intégration de la relève, des compétences sont à acquérir dont celles qui concernent les processus d'audition ou de création de structures de production. En ce qui concerne les transitions de carrière, certains musiciens et artistes-interprètes, pour des raisons de santé ou autres, devront réorienter leur carrière. Ceci pourra impliquer d'être outillé pour réaliser un processus réflexif sur sa carrière et ses compétences. Dans ce contexte, l'acquisition de compétences connexes au métier initial facilitera la transition de carrière.

11. L'exercice de ses droits

- *Enjeu de gestion (no. 26) : L'obtention d'une juste rémunération pour son travail*
- *Enjeu de gestion (no. 30) : La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur*

Dans un contexte de diminution des revenus générés par les ventes d'enregistrement sonore et des spécificités de la diffusion sur plateformes numériques, les organisations et les artistes ont des besoins importants de développement des compétences et de mise à jour de leurs connaissances en matière de gestion des droits d'auteur. La diffusion numérique des enregistrements sonores exige des musiciens, des artistes-interprètes, des producteurs et des éditeurs, de comprendre un environnement complexe qui évolue rapidement et dans lequel les droits d'auteur sont liés à la capacité de générer des revenus. Les connaissances légales sont devenues indispensables aux uns et aux autres, surtout dans le contexte de changements technologiques qui affectent particulièrement ce secteur.

12. Le développement des compétences entrepreneuriales et de gestion

- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*
- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*
- *Enjeu de gestion (no. 33) : L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines*

Les musiciens et les artistes-interprètes doivent souvent cumuler des fonctions artistiques et administratives au sein de petits ensembles. Leur formation ayant été concentrée sur le développement de leurs compétences artistiques, leurs compétences en gestion comportent des lacunes. Il en est de même pour les travailleurs culturels qui sont souvent issus du milieu musical et qui apprennent leurs tâches de planification, de gestion des ressources humaines, de financement, de gouvernance, etc., en les réalisant, ce qui en diminue l'efficacité.

Par ailleurs, le cumul des fonctions fait partie de la réalité d'un grand nombre d'organisations dans la chaîne Musique. Les travailleurs culturels doivent donc assumer plusieurs responsabilités, ce qui nécessite une diversification de leurs compétences. De plus, le financement des organisations ne leur permet pas d'octroyer des salaires véritablement compétitifs. La rotation de personnel qui s'en suit accroît les besoins de formation continue dans divers domaines de compétences.

Pour s'assurer de meilleurs revenus, les musiciens et les artistes-interprètes, particu-lièrement ceux qui s'autoproduisent, doivent développer un réseau, amorcer des projets, assurer le financement de ces projets, négocier leurs contrats, développer des ententes, organiser leur production pour répondre à des délais, etc. Ces compétences n'ont pas été développées pendant leur formation initiale.

2.4.12.7 Les efforts de documentation à poursuivre

- s/o

2.4.12.8 Les formations de base à instaurer

Pour certaines fonctions de travail de la chaîne Musique, la formation de base est lacunaire, voire absente. Les associations et regroupements consultés considèrent qu'une formation de base est pertinente et souhaitable pour les fonctions suivantes :

- Agent de spectacles;
- Gérant d'artistes.

2.4.12.9 Notes sur les microprogrammes existants

Deux microprogrammes de formation continue[144] ont été développés afin de combler l'absence de formation initiale pour certaines fonctions. La récurrence du financement de ces programmes n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages de métiers :

- Microprogramme Éditeur musical destiné aux éditeurs et aux auteurs compositeurs[145];
- Microprogramme Profession Diffuseur couvrant les compétences de diffuseur[146].

144. Dans le présent Diagnostic le terme « microprogramme » désigne un programme d'activités de formation développé pour pallier l'absence de formation initiale, relativement structuré et construit à partir d'une charte ou d'un référentiel de compétences.

145. Microprogramme élaboré par l'APEM, avec l'aide non récurrente d'Emploi-Québec, à partir de la Charte de compétences, Éditeur Musical, CRHSC, (2017).

146. Microprogramme élaboré par RIDEAU avec l'aide du FDRCMO, à partir de la Charte de compétences : Diffuseur de spectacles, CRHSC (2007).

2.4.13 Chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels

2.4.13.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment deux fiches d'identification des enjeux (CQPV et CMAQ) réalisées pour Emploi-Québec et les résultats de la mise à jour de l'étude macrosectorielle réalisée par le CMAQ[147].

Le processus d'identification des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels a impliqué les deux regroupements connus de la chaîne (CQPV et CMAQ).

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.13.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels

La présente étude a permis d'identifier que, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), les savoir-faire artisanaux traditionnels pourraient impliquer les associations et regroupements nationaux suivants :

- Le Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV), regroupant les artisans, travailleurs culturels, organisations, formateurs, médiateurs engagés dans une forme de valorisation du patrimoine vivant;
- Le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)[148], représentant des artistes et artisans professionnels, du personnel d'atelier et des travailleurs culturels.

147. Plan de formation de la main-d'œuvre pour le développement professionnel 2015 à 2018 (mis à jour en 2016), CMAQ.

148. Le CMAQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01).

2.4.13.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

La chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels comporte différents domaines de la culture traditionnelle et du patrimoine vivant transmis de génération en génération. Elle comporte une diversité de pratiques scindées en diverses catégories : pratiques liées aux arts (arts populaires comme la sculpture d'art populaire), pratiques artisanales (artisanat textile, forge, tonnellerie, fabrication de mocassins, etc.), pratiques liées à des métiers spécialisés pour la construction et la rénovation de bâtiments anciens, pratiques associées à l'alimentation, à la nature, à la navigation, à la chasse ou à la pêche ainsi qu'autres pratiques associées aux savoirs et à leur transmission.

Les savoir-faire ancestraux traditionnels sont reconnus par le ministère de la Culture et des Communications, notamment par la *Loi sur le patrimoine culturel*[149] qui vise, entre autres, à mettre en valeur et assurer la transmission du patrimoine culturel. Cette Loi reconnaît l'importance du patrimoine immatériel, lequel intègre les savoir-faire artisanaux traditionnels, confirmant ainsi la valeur patrimoniale de ces éléments. De même, la Loi sur le développement durable, qui s'applique à l'ensemble de l'Administration québécoise, prévoit d'assurer l'identification, la protection et la mise en valeur des traditions et des savoirs liés au patrimoine culturel, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent (art. 6. k)[150].

Les artistes, les artisans et les organisations de cette chaîne sont disséminés dans toutes les régions du Québec où ils jouent un rôle de médiation culturelle souvent bien ancré dans leur communauté. Ils assurent un rôle de « passeurs de traditions ».

Les savoir-faire artisanaux traditionnels rejoignent les publics à travers un ensemble d'organisations : centres d'interprétation du patrimoine, musées, Économusées, ateliers, organisations liées aux cultures autochtones, etc. Les artisans doivent toutefois souvent pratiquer leur art en plus d'un autre travail, car il est peu fréquent que leur pratique leur permette d'en vivre.

Dans cette chaîne, plus qu'ailleurs, les artisans et porteurs de traditions remplissent les fonctions de médiateurs culturels et de formateurs pour lesquelles ils ont besoin de développer des compétences spécifiques. C'est en fait sur eux, et souvent sur eux seuls, que repose le transfert de savoirs. Parfois associés au loisir culturel, les savoir-faire artisanaux traditionnels font souvent face à des préjugés. La professionnalisation et la reconnaissance demeurent un enjeu.

Pour un grand nombre des pratiques artisanales traditionnelles, il n'existe aucune formation dispensée par les institutions de formation. Pour d'autres pratiques, les formations existantes sont parcellaires. Les apprentissages se font par compagnonnage, grâce à des associations ou à des artisans dont certains sont formés ailleurs qu'au Québec. La formation continue, bien que jouant un rôle stratégique ne couvre actuellement qu'une très faible partie des pratiques.

La diversité des pratiques à couvrir par des activités de formation est une des difficultés de la chaîne.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[151], la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels ne bénéficie actuellement pas de poste subventionné dédié à la coordination de l'offre de formation continue. Le CMAQ[152], regroupement actuellement soutenu dans le cadre du Modèle, peut dans son offre de formation couvrir certains besoins de

149. Chapitre P-9.002 Loi sur le patrimoine culturel.

150. Chapitre D-8.1.1 Loi sur le développement durable.

151. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

152. Le CMAQ bénéficie d'un poste de coordination à la formation continue.

développement des compétences pour certaines techniques associées aux métiers d'art et aux savoir-faire artisanaux traditionnels. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

Le tableau 32 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels.

Tableau 32
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Savoir-faire artisanaux traditionnels

Chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels
Études de besoins récentes
• Aucune étude de besoins de formation continue spécifiquement au Savoir-faire artisanaux traditionnels.
Autres
• Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Médiateur du patrimoine vivant. Charte des compétences (CQRHC-CQPV, 2011) • Projet de programme national des Maîtres de tradition orale (CQPV, 2016) • Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.13.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Les artisans sont au centre de la création de cette chaîne. Ils y pratiquent aussi les métiers de formateurs, de médiateurs et de travailleurs culturels.

On les retrouve sous plusieurs catégories : arts (ex. : sculpteur d'art populaire), artisanat et savoir-faire (ex. : fabricant de canots d'écorce, de raquettes en babiche ou de mocassins, forgeron, tisserand, etc.), métiers spécialisés pour la construction et la rénovation de bâtiments anciens (tailleur de pierre, artisan du vitrail, etc.), sous-groupe agroalimentaire, nature, navigation, chasse et pêche (meunier, trappeur, etc.) et autres (médiateur, ethnologue, etc.).

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 18) présente plus de 50 techniques et métiers ayant été répertoriés dans la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels. La liste ne comporte pas de professions non culturelles ou de fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant), toutefois celles-ci sont nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.13.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les participants ont été invités à identifier, à partir d'une liste préétablie, les défis les plus importants en matière de ressources humaines. Ces défis sont ici présentés dans un ordre d'importance découlant de la compilation des informations recueillies auprès des représentants des organisations ayant participé aux rencontres pour la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels :

- La discrimination envers les artistes autochtones;
- La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire;
- La mobilisation des passeurs de culture;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle;
- Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion;
- L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation des formateurs et entraîneurs);
- L'intégration de la relève;
- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le respect des pratiques écoresponsables.

2.4.13.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir six thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels
Associations ou regroupements consultés : 2
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **6**

1. L'utilisation d'outils numériques et de technologies (2)
2. Le développement et le maintien d'une production de qualité (2)
3. Le développement d'un discours articulé (2)
4. La mise en marché (2)
5. La formation de médiateurs (1)
6. La formation de formateurs (1)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. **L'utilisation d'outils numériques et de technologies**
   - *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
   - *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*

L'exploration et l'utilisation des outils numériques et des nouvelles technologies représentent un important besoin de formation disciplinaire pour la recherche, la promotion, la production et la gestion.

2. **Le développement et le maintien d'une production de qualité**
   - *Enjeu de création (no. 7) : Le maintien de la performance*
   - *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*

Il va sans dire que le succès d'un artisan ou d'un détenteur de savoir-faire traditionnel est basé avant tout sur la qualité de ce qu'il présente. La qualité du produit est d'autant plus importante que la compétition pour l'intérêt des consommateurs est importante. Ces produits de qualité doivent aussi se renouveler, être bien présentés et s'appuyer sur une recherche importante.

3. **Le développement d'un discours articulé**
   - *Enjeu de création (no. 10) : Une compréhension large de sa pratique (positionnement)*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
   - *Enjeu de gestion (no. 31) : L'obtention et la diversification des sources de revenus*

Les artisans œuvrant dans le domaine des pratiques et des savoirs traditionnels doivent être habiles pour parler de leur démarche et de leurs recherches. Une compréhension large de leurs pratiques et l'élaboration d'un discours à ce sujet peuvent les aider dans leurs demandes de financement ou de formation complémentaire, dans la mise en marché de leurs produits et dans leurs interventions auprès de divers publics.

4. **La mise en marché**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 18) : Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation*

Les artisans doivent être capables de trouver leurs marchés, de se faire connaître, d'élaborer des stratégies et des outils pour faire apprécier leurs pratiques. Il s'agit de marchés de niche pour lesquels un marketing spécialisé est à élaborer. Une mise en marché plus efficace est nécessaire pour attirer de jeunes artisans et assurer ainsi la relève.

5. **La formation de médiateurs**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

Les artisans agissent très souvent comme médiateurs de leur discipline auprès de différents publics. Ce rôle est complémentaire à leur pratique disciplinaire et ils sont souvent les meilleurs pour le faire. Ils doivent développer des activités de médiation, mener des recherches pour appuyer ces activités, s'adresser à des groupes, etc., toutes tâches pour lesquelles ils doivent parfois acquérir de nouvelles compétences.

6. **La formation de formateurs**
   - *Enjeu de formation de formateurs (no. 36) : L'acquisition de méthodes d'enseignement*

Dans cette chaîne, les formateurs sont la plupart du temps des gens qui ont une pratique liée aux savoir-faire artisanaux traditionnels et qui sont considérés comme possédant les techniques appropriées. Cependant, ils n'ont pas tous les compétences pour transmettre leurs savoirs, pour adapter leur enseignement à diverses situations, pour utiliser de nouvelles technologies, etc.

2.4.13.7 Les efforts de documentation à poursuivre

Pour augmenter la compréhension des enjeux et la pertinence des interventions en matière de développement des compétences, les associations et regroupements consultés souhaiteraient documenter certains sujets. Selon eux, il est nécessaire de réaliser l'étude suivante :

- Réalisation d'une première étude sur les besoins de formation continue et de base des diverses pratiques des Savoir-faire artisanaux traditionnels;

2.4.13.8 Les formations de base à instaurer

Pour la majorité des fonctions de travail de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels, la formation de base est lacunaire, voire absente. En s'inspirant du système des « Trésors humains vivants » de l'UNESCO, le CQPV a développé une approche prometteuse et innovante nommée « Maîtres de tradition orale ». Cette formule vise à transmettre des pratiques, à développer des médiateurs, à améliorer les répertoires et les techniques, à élargir les compétences des artistes et artisans ainsi qu'à modifier l'image du secteur.

La liste des formations de base à instaurer sera à compléter à la suite de l'étude de besoins en matière de formation.

2.4.14 Chaîne Théâtre

2.4.14.1 Les sources d'information et les associations et regroupements consultés

Les informations contenues dans cette section proviennent des rencontres du groupe de discussion de la chaîne Théâtre et d'une analyse documentaire. Cette dernière comprend notamment les fiches d'identification des enjeux réalisées par dix associations et regroupements pour Emploi-Québec et s'appuie sur l'étude des besoins de formation continue la plus récente (Compétence Culture, 2017d).

Pour la chaîne Théâtre, le processus d'identification des enjeux de compétences et des défis de ressources humaines de la chaîne Théâtre a réuni dix des treize associations et regroupements connus de cette chaîne.

Il est à préciser que la synthèse par chaîne ne remplace pas les « fiches enjeux » développées par chaque association ou regroupement pour Emploi-Québec. Ces fiches annuelles restent une référence lorsqu'il est question de connaître les priorités d'une association ou d'un regroupement.

2.4.14.2 Les associations et regroupements connus de la chaîne Théâtre

Le processus de consultation a permis d'identifier que le théâtre, dans une approche par chaîne de création de valeur et visant la prise en compte de l'ensemble des maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs) les associations et regroupements nationaux suivants[153] :

- L'Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)[154], syndicat professionnel représentant les auteurs dramatiques, les adaptateurs, traducteurs et librettistes;
- Le Centre des auteurs dramatiques (CEAD) regroupant les auteurs dramatiques, traducteurs de théâtre et conseillers dramaturgiques de langue française;
- Playwrights' Workshop Montreal (PWM) regroupant les auteurs dramatiques de langue anglaise;
- Le *Canadian Actor's Equity Association (CAEA)*[155] représentant les artistes du théâtre anglophone;
- L'Union des artistes (UDA)[156], syndicat professionnel représentant dans cette chaîne les interprètes et les metteurs en scène;

153. Les associations et les regroupements dont le nom est en italique n'ont pas participé au processus de consultation.

154. L'AQAD est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S-32.01).

155. La CAEA est une organisation reconnue en vertu de l'article 73 de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Le CAEA n'est pas membre de Compétence Culture.

156. L'UDA est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma, (Loi S-32.1).

- L'Association des professionnels des arts de la scène (APASQ)[157] représentant les concepteurs (éclairages, costumes, etc.), directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène;

- Quebec Drama Federation (QDF) fédérant les professionnels du secteur du théâtre d'expression anglaise (comédiens, metteurs en scène, concepteurs, régisseurs, directeurs de théâtre et auteurs);

- Le Conseil québécois du théâtre (CQT) fédérant le secteur théâtral francophone (praticiens et organisations de théâtre professionnel du Québec, dont des regroupements tels ACT, APTP, TAI et TUEJ);

- L'Association québécoise des marionnettistes (AQM) regroupant les professionnels et les organisations de création, production et diffusion œuvrant dans les arts de la marionnette;

- L'*Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, de ses territoires et du Canada (AIEST)*[158] (sections locales 56 et 523);

- Le Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS) réunissant des techniciens de scène et de production et des directeurs techniques;

- L'*Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST)* regroupe des program-mateurs dédiés au théâtre de création;

- Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) regroupant des diffuseurs de spectacles.

2.4.14.3 Le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation continue de la chaîne

Le théâtre se déploie en différents genres : théâtre expérimental, théâtre de création, théâtre classique ou de répertoire, théâtre de mouvement, théâtre jeunesse, théâtre de marionnettes, commedia dell'arte, burlesque, etc.

La chaîne Théâtre comporte un nombre important d'associations et de regroupements. Ce nombre découle de la complexité de cet art qui requiert la contribution de plusieurs créateurs, mais également du fait que, s'il se produit principalement en français, il l'est également en anglais. Les réalités et enjeux du théâtre dans différentes communautés linguistiques ou culturelles peuvent varier. La chaîne Théâtre exprime d'ailleurs une très forte préoccupation envers la diversité culturelle : autochtones, nouveaux arrivants, communautés culturelles diverses. On s'y préoccupe de faire une place à ces groupes, tout comme l'on souhaite profiter de leurs apports.

Le théâtre se module également en différents styles et vise différents publics, d'où des spécificités qui se reflètent dans les compétences à développer. Par exemple, le théâtre de marionnettes et le théâtre destinés aux jeunes publics, très actifs à l'international, possèdent des caractéristiques propres et des enjeux spécifiques : ils doivent faire face à des milieux très compétitifs exigeant

157. L'APASQ est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1).

158. L'AIEST est une organisation reconnue en vertu de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (Loi S-32.1). Les sections locales de l'AIEST ne sont pas toutes membres de Compétence Culture.

des compétences variées de très haut niveau et entraînant des besoins de formation continue adaptés à leur pratique artistique. Les autres formes d'expressions artistiques s'invitent au théâtre exigeant de tous plus de polyvalence.

Les personnes œuvrant dans la chaîne Théâtre sont très scolarisées (60 % détiennent un diplôme universitaire) et expérimentées (40 % y sont depuis plus de 15 ans). Elles sont majoritairement des travailleurs indépendants (60 % sont responsables de leur trajectoire professionnelle) (Compétence Culture, 2014). Elles sont souvent responsables de la gestion de leur carrière et doivent avoir les connaissances et les compétences pour percer et maintenir leur capacité en emploi.

Comme toutes les chaînes, la chaîne Théâtre est en évolution. Les modes de production des œuvres théâtrales ont évolué. De nouveaux langages scéniques font leur apparition et les avancées technologiques obligent les concepteurs et les techniciens à de nouveaux apprentissages (ex. : logiciels de conceptualisation et de modélisation dans la conception d'éclairages ou de décors). Le cumul de fonctions est fréquent.

Les attentes des publics sont également en transformation et les organisations qui produisent ou diffusent du théâtre doivent répondre à de nouvelles réalités. Comme tous les arts de la scène, les organisations de production et de diffusion de la chaîne Théâtre ont besoin de développer leurs publics. Le secteur peut compter sur un réseau de salles un peu partout au Québec.

La chaîne Théâtre a l'avantage de pouvoir compter sur des écoles offrant des formations professionnelles de qualité pour les interprètes, les concepteurs, les auteurs, les marionnettistes, les metteurs en scène. Dans la formation initiale, il n'existe aucune formation en voix et capture de mouvement, en surimpression vocale et en doublage. Il n'existe pas de formation initiale spécialisée pour les traducteurs d'œuvres dramatiques, pour certains métiers de conception ou techniques, pour les fonctions de direction générale et artistique d'une salle de diffusion, de responsable du développement des publics et de responsable de la diffusion et de la mise en marché. Par contre, il existe une formation en écriture dramatique mais le nombre de candidats acceptés dans les écoles est contingenté[159].

Une fois leur formation acquise, les artistes et artisans poursuivent leur formation afin de s'adapter à l'évolution des pratiques professionnelles et aux avancées technologiques. Dans ce contexte, la formation continue est essentielle.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture[160], quatre associations ou regroupements nationaux bénéficient actuellement d'un soutien financier à la coordination de l'offre de formation continue. Ces organismes de regroupement offrent des activités de formation continue dans l'un ou l'autre des maillons de la chaîne et visent différentes clientèles. Le CQT[161] développe une offre de formation continue visant le développement des compétences organisationnelles. L'UDA[162] offre des activités de formation continue pour les interprètes. L'AQAD offre des activités de formation continue pour les auteurs dramatiques et l'APASQ, par ses activités de formation continue pour les concepteurs scéniques, directeurs de production, directeurs techniques et assistants à la mise en scène, offre des activités répondant à certains besoins de développement des compétences des artisans du Théâtre[163]. Les regroupements régionaux peuvent également offrir des activités de formation continue en théâtre, en collaboration avec des associations ou regroupements nationaux ou encore avec des partenaires locaux.

159. Il existe une formation de trois ans pour les auteurs dramatiques, mais elle n'est offerte que pour deux étudiants, pour tout le territoire canadien.

160. Pour plus de détail, voir l'annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue.

161. Le CQT bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue à temps partiel.

162. L'UDA bénéficie d'un poste subventionné de coordination de la formation continue à temps plein.

163. L'APASQ et l'AQAD bénéficient d'une ressource humaine à la formation continue. Un poste subventionné de coordination de la formation continue travaille pour cinq associations nationales (APASQ, AQAD, SPACQ, SARTEC UNEQ).

Le tableau 33 présente une liste de la documentation favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue de la chaîne Théâtre.

Tableau 33
Documents favorisant une meilleure connaissance des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation continue/Théâtre

Chaîne Théâtre
Études de besoins récentes • Diagnostic des besoins de formation continue du groupe professionnel interprètes et metteurs en scène - théâtre (Compétence Culture-UDA, 2014) • Étude de besoins de formation des concepteurs des arts de la scène (Compétence Culture-APASQ, 2017) • Étude de besoins de formation continue du milieu du théâtre : auteurs dramatiques; directeurs de production, directeurs techniques et techniciens, travailleurs culturels (CQRHC-CQT, 2015) • Synthèse des besoins de formation continue pour le milieu du théâtre, réédition enrichie (Compétence Culture, 2017)
Autres • Analyse de métier et profession. Metteur en scène et assistant metteur en scène (CQRHC, 2000) • Analyse de métier et profession. Régisseur (CQRHC, 2001) • Charte de compétences. Diffuseur de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences du technicien, de la technicienne en automation (CRHSC, 2006) • Charte de compétences. Gréeurs, gréeuses de spectacles (CRHSC, 2007) • Charte de compétences. Les gestionnaires culturels (CRHSC, 2005) • Charte de compétences. Technicienne, technicien de scène - machiniste (CRHSC, 2006) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre (CQRHC, 2000) • Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et Guide d'utilisation à l'intention des organisations des arts du cirque, de la danse, de la musique et du théâtre. Outils (CQRHC, 2000) • Glossaire des termes utilisés en gréage de spectacles (CQRHC, 2010) • Le Guide du Passeur : pour mieux connaître, comprendre, apprécier, prendre le goût du théâtre (TUEJ-CQT, 2010) • Le théâtre : services de consultation et de perfectionnement relatifs à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion (CQT, 2001) • Le théâtre. Étude des besoins en formation dans les domaines de la promotion, de la mise en marché et du développement de public (CQT, 2002)

- Production scénique. Conception, gestion et techniques de scène. Étude de besoins de formation (MELS, 2007)
- Production d'événements culturels. Étude des besoins en formation artistique (MEQ, 2003)
- Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants. Étude de besoins en formation artistique (MEQ, 2002)

Ressources documentaires ayant eu l'appui ou le financement direct du CSMO en culture (CQRHC ou Compétence Culture)

2.4.14.4 Les fonctions de travail de la chaîne

Au cœur de la création, on retrouve les fonctions d'auteur, de traducteur, de conseiller dramaturgique, de metteur en scène, d'interprète, de marionnettiste, etc.

Autour d'eux gravitent tous les responsables de la direction artistique, de la conception (concepteurs de décors, concepteurs sonores, concepteurs d'éclairage, etc.) et de la mise en spectacle (directeurs techniques, régisseurs, techniciens, gréeurs, etc.)

Pour gérer, produire et diffuser le théâtre, on trouve également tous les responsables des fonctions organisationnelles.

Une liste non exhaustive (voir l'annexe 19) présente une cinquantaine de fonctions de travail ayant été répertoriées par les membres de la chaîne Théâtre. La liste comporte des professions non culturelles et plusieurs fonctions générales (ex. : responsable des réseaux sociaux, chargé des communications, technicien comptable, assistant) nécessaires au fonctionnement de la chaîne.

2.4.14.5 Les principaux défis de ressources humaines de la chaîne

Lors du processus de consultation, les défis suivants ont été identifiés comme étant les principaux défis de la chaîne Théâtre en ce qui concerne les ressources humaines. Les défis sont présentés, dans un ordre d'importance déterminé par les personnes ayant participé aux rencontres par chaîne.

- La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus;
- Le cumul des fonctions;
- L'augmentation des charges de travail;
- La fluctuation des revenus;
- Le manque de sécurité d'emploi;
- Le recrutement de personnel qualifié;
- La succession aux postes de direction et le transfert de propriété matérielle et immatérielle;
- La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes);
- L'accroissement des rythmes de production;
- Les risques associés aux transitions de carrière;
- La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle.

2.4.14.6 Les enjeux de développement des compétences jugés prioritaires

Le processus de consultation fait ressortir douze thématiques prioritaires comportant des enjeux de développement des compétences pour 2018-2021. L'encadré ci-dessous les présente et indique le nombre d'associations et de regroupements qui les considèrent comme étant prioritaires.

Chaîne Théâtre
Associations ou regroupements consultés : 10
Thématiques retenues comme étant prioritaires : **12**

1. L'intégration du numérique et des technologies (10)
2. L'adaptation à la constante évolution de l'écriture dramatique (5)
3. Les pratiques sécuritaires (5)
4. La polyvalence (8)
5. Le cumul des fonctions (6)
6. L'intégration des groupes minoritaires (5)
7. La gestion de projets (6)
8. La promotion et le marketing (5)
9. Le développement des publics et la médiation culturelle (3)
10. La gestion des carrières individuelles (7)
11. L'intégration de la relève (9)
12. Le renforcement des capacités de gestion des organisations (5)

Les chiffres mentionnés entre parenthèses indiquent le nombre d'associations ou regroupements considérant la thématique comme une priorité de développement des compétences.

Les textes suivants décrivent sommairement chacune des thématiques. Les enjeux de développement des compétences associés à chacune des thématiques proviennent du répertoire de 37 enjeux créé à la suite du processus de consultation (tableau 18).

1. L'intégration du numérique et des technologies
- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 2) : L'appropriation des outils technologiques et numériques*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

L'acquisition de compétences dans l'utilisation d'outils numériques est maintenant nécessaire aussi bien pour les artistes et les concepteurs que pour les travailleurs culturels des organisations, peu importe leur mission. Ces outils sont maintenant utilisés pour rehausser l'expérience artistique et sont intégrés aux processus créatifs (ex. : multimédia). Ils font partie des outils de travail (ex. : logiciels de conception et de modélisation), servent à rejoindre et attirer un nombre accru de spectateurs (ex. : réseaux sociaux) et à faciliter l'expérience client (ex. : site transactionnel). Le numérique et les avancées technologiques changent parfois les pratiques de manière importante. Dans certains cas, l'intégration du numérique provoque l'émergence ou la mutation de professions. Par exemple, certains titres que l'on voit apparaître dans les offres d'emploi du secteur culturel n'existaient pas il y a quelques années : gestionnaire de réseaux sociaux, responsable de la promotion sur le Web…

2. L'adaptation à la constante évolution de l'écriture dramatique

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 3) : L'acquisition de nouvelles méthodes de travail*
- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*

Les formes d'écriture dramatique du théâtre changent. Les auteurs dramatiques doivent aussi diversifier leurs méthodes de travail (écriture in situ, écriture de plateau, collaboration, à partir d'entrevues, etc.) et apprivoiser de nouvelles formes dramatiques, adaptées à différentes approches théâtrales (théâtre documentaire, théâtre de marionnettes, etc.). Les auteurs dramatiques doivent également intégrer de plus en plus à leur œuvre des technologies ou encore d'autres disciplines (ex. : danse, cirque, arts visuels et médiatiques). Ces compétences ouvrent de nouveaux champs d'activités à ces artistes qui, contrairement aux interprètes, ont rarement bénéficié d'une formation initiale dans leur domaine. De plus, comme les auteurs dramatiques ne peuvent gagner leur vie uniquement au Québec, ils doivent avoir la capacité de se démarquer face à la compétition internationale.

3. Les pratiques sécuritaires

- *Enjeu présent dans tous les maillons (no. 4) : L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires*

Cette préoccupation est particulièrement importante pour les techniciens de scène qui doivent éviter des pratiques dangereuses, aussi bien pour eux, pour les artistes que pour le public. Les pratiques sécuritaires concernent également les concepteurs (ex. : utilisation de matériaux toxiques, manipulation d'outils, etc.) et les artistes. La santé (physique et mentale) et la sécurité concernent toutes les fonctions de la chaîne Théâtre, incluant les diffuseurs (ex. : évacuation d'urgence, incendie, intrusion armée, etc.). Il est important que tout le secteur développe une « culture » de santé-sécurité.

4. La polyvalence

- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de création (no. 14) : L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)*

Les différentes disciplines s'interpénètrent de plus en plus et les auteurs, les concepteurs et les interprètes doivent s'ouvrir à des disciplines connexes au théâtre : arts médiatiques, cirque, danse, musique, arts visuels, etc. La polyvalence constitue un défi RH qui implique que les artistes et artisans du théâtre doivent apprivoiser et maîtriser d'autres formes d'art et de multiples techniques. De plus, pour gagner leur vie et poursuivre leur carrière, les interprètes devront diversifier les compétences et offrir leurs services dans différents secteurs (théâtre, cinéma, télévision).

5. Le cumul des fonctions

- *Enjeu de création (no. 12) : L'évolution des pratiques*
- *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no.17) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution*

Le cumul des fonctions est un défi RH exigeant. Il touche les artistes, les travailleurs culturels et les gestionnaires. Il requiert le développement des compétences autres que celles correspondant à la formation initiale ou à leur métier. Par exemple, beaucoup d'artistes, de concepteurs et de techniciens doivent s'occuper eux-mêmes de tous les aspects de leur carrière (comptabilité, fiscalité, promotion, etc.) Les travailleurs culturels et les dirigeants doivent également remplir plusieurs fonctions, et pour cela, élargir leur palette de compétences.

L'enjeu de la gestion et de la consolidation des organisations résulte du défi du sous-financement qui engendre le cumul de fonctions et exige de diversifier les compétences des travailleurs culturels. Les compagnies de théâtre, les organisations vouées à la diffusion ainsi que toutes celles faisant partie de la chaîne ne bénéficient pas, pour la plupart, de ressources financières élevées et doivent faire beaucoup avec peu. Le personnel doit souvent cumuler plusieurs fonctions. Ce personnel doit apprendre notamment à réaliser différentes démarches de financement, à négocier, à développer des stratégies de communication et de promotion, à organiser des tournées, à utiliser différents outils informatiques, à réaliser des tâches pour lesquelles il n'a pas été nécessairement formé.

6. **L'intégration des groupes minoritaires**
   - *Enjeu de création (no. 13) : L'enrichissement des pratiques au contact de la diversité culturelle*
   - *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

Les artistes et artisans provenant des communautés autochtones et des diverses communautés doivent pouvoir développer leurs compétences, mais également partager leurs préoccupations et pouvoir s'inscrire dans les réseaux existants. Par exemple, les auteurs dramatiques autochtones doivent pouvoir continuer de développer leur dramaturgie en puisant dans leurs traditions, tout comme ils doivent pouvoir s'inspirer du théâtre contemporain. Le partage d'expériences et d'expertises entre les artistes et artisans de toutes les communautés est profitable pour l'ensemble du théâtre contemporain québécois. Il permet aux artistes de s'influencer dans leurs différentes visions du monde et de produire des œuvres plus riches et représentatives d'une société reconnaissant sa diversité culturelle. Les activités de formation continue devraient permettre également aux nouveaux arrivants de se familiariser avec l'écologie du secteur théâtral et permettre leur inclusion dans des réseaux.

7. **La gestion de projets**
   - *Enjeu de production (no. 15) : L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production*
   - *Enjeu de production (no. 16) : La gestion des équipes, des horaires et des budgets*
   - *Enjeu de gestion (no. 28) : La gestion de projets*

Dans les organisations, certains travailleurs culturels ont la responsabilité d'assurer la gestion des équipes, des horaires et des budgets. Ils n'ont pas nécessairement de formation particulière pour assurer ces tâches pourtant cruciales pour le bon fonctionnement des projets ou de l'organisation. La gestion de projets peut aussi dans certains cas être assumée par des artistes qui ont créé et produit eux-mêmes des spectacles et qui deviennent alors responsables de la gestion de ces projets. Il en va de même pour certains travailleurs culturels (ex. : coordonnateur de projets), pour des directeurs techniques et de production qui gèrent des événements, ainsi que pour les diffuseurs qui mettent en place des projets divers. Pour certains, dont les techniciens, l'acquisition de compétences en gestion de projets pourrait ouvrir des possibilités d'avancement et de diversification d'emploi. Toutes les fonctions de travail comportant de la gestion de projets exigent d'avoir les connaissances appropriées qui leur permettront une plus grande efficacité.

8. **La promotion et le marketing**
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 19) : La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus*
   - *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*

Les compétences dans ces domaines sont nécessaires à la fois pour les travailleurs culturels, les diffuseurs et les producteurs qui doivent assurer la promotion des spectacles et pour les artistes qui développent des projets personnels dont ils doivent assurer la diffusion. Par exemple, les interprètes doivent savoir concevoir ou réaliser des démos voix, vidéo et des photos de casting qui leur permettront notamment de retenir l'attention des agents de casting ou de directeurs artistiques. Les concepteurs doivent savoir se faire connaître et être présents sur le Web tandis que les compagnies et les diffuseurs doivent posséder les techniques d'élaboration de plans de communication et de marketing. Les enjeux liés à la promotion et au marketing revêtent aussi une importance critique pour le théâtre anglophone qui doit élargir son territoire de diffusion.

9. Le développement des publics et la médiation culturelle

- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 21) : Le développement de publics et l'élargissement des marchés*
- *Enjeu de diffusion/distribution (no. 23) : Le déploiement de la médiation culturelle*

Les compétences en développement des publics et en médiation culturelle sont jugées très importantes chez les travailleurs culturels et les diffuseurs. Elles le sont également chez les artistes (auteurs dramatiques, metteurs en scène, interprètes, etc.) qui sont appelés à agir comme animateurs d'activités de médiation culturelle. Le développement des publics et la médiation culturelle soutiennent le rayonnement actuel du théâtre, l'actualisation de son rôle social et contribuent à assurer son avenir par une fréquentation accrue.

10. La gestion des carrières individuelles

- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*
- *Enjeu de gestion (no. 27) : Le développement de l'esprit entrepreneurial*

Les artistes du théâtre (auteurs dramatiques, metteurs en scène, interprètes, concepteurs, etc.), et certains travailleurs culturels (responsables des communications, agent de tournées, médiateurs culturels, etc.) sont des travailleurs indépendants. Selon les fonctions de travail, la gestion de carrière comporte différents défis, mais tous doivent maximiser leurs sources de revenus, négocier leurs cachets, gérer leur comptabilité et leur fiscalité, développer et maintenir leur réseau, assurer leur visibilité et leur autopromotion et parfois opérer des transitions de carrière. Les artistes doivent avoir les savoirs leur permettant de gérer leur identité d'artiste, de s'assurer de bénéficier des droits d'auteur, gérer leurs projets, apprendre les rouages de la création d'entreprise, etc. Les concepteurs gérant des projets doivent savoir appliquer les conventions collectives.

11. L'intégration de la relève

- *Enjeu de création (no. 8) : La définition d'une démarche artistique*
- *Enjeu de création (no. 11) : Le maintien du potentiel créatif*
- *Enjeu de gestion (no. 25) : La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle*

L'intégration de la relève est un défi RH qui entraîne plusieurs enjeux de création, de production, de diffusion et de gestion et qui recoupe d'autres thématiques, dont le renforcement des capacités de gestion des organisations et la gestion des carrières individuelles. Même si pour la majorité des fonctions de travail de la chaîne Théâtre, des formations initiales de qualité sont disponibles, il demeure que les praticiens doivent développer des compétences pour assurer la transition entre l'école et le milieu professionnel, soit en s'intégrant à des projets, soit en développant des projets personnels ou de groupe. Il est aussi important que les artistes de la relève puissent continuer de développer leur art et aient la possibilité de s'initier à différentes techniques et styles afin de choisir une voie qui leur conviendra et de réaliser leur plein potentiel.

12. Le renforcement des capacités de gestion des organisations

- *Enjeu de gestion (no. 32) : La gestion et la consolidation des organisations*
- *Enjeu de gestion (no. 35) : Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation*

Les gestionnaires dont la formation initiale est souvent reliée à la discipline théâtre, et plus rarement à la gestion, doivent acquérir de nouvelles compétences. Particulièrement pour les organisations de petite taille, les gestionnaires embauchés sont parfois des gestionnaires ayant peu d'expérience et la formation continue leur permet de se doter des connaissances et des compétences qui leur permettront de mieux exercer leur métier. Par exemple, il est nécessaire pour assurer la bonne gestion de leur organisation, de se perfectionner en ce qui a trait à la planification stratégique, la gestion du risque, le leadership et la gestion d'un projet d'immobilisation. Dans certains cas, les gestionnaires doivent aussi préparer la succession à leur poste, ce qui requiert aussi des compétences nouvelles pour eux (ex. : transfert des connaissances, partage des valeurs organisationnelles et transmission d'une vision artistique). C'est le cas notamment pour les diffuseurs dont on estimait en 2013 que 41 % des directions pourraient quitter leur poste dans un horizon de cinq ans (Landry, P. et S. Préfontaine, 2013).

2.4.14.7 Les efforts de documentation à poursuivre

- Mise à jour des besoins par une étude macrosectorielle (prévue pour 2020-2021).

2.4.14.8 Les formations de base à instaurer

- s.o.

2.5 La synthèse de l'ensemble des chaînes

Dans cette section, les résultats du processus de consultation sont présentés, non pas par chaîne, mais pour l'ensemble du secteur culturel. La section traite des sujets suivants :

- Les défis RH considérés comme étant les plus importants;
- Des enjeux de développement des compétences;
- La formation jugée manquante;
- Les efforts de documentation à poursuivre.

2.5.1 La synthèse des défis de ressources humaines

RAPPEL :

> Les défis RH sont définis comme étant un élément problématique que rencontrent les personnes œuvrant dans le secteur culturel ou les organisations. Ces éléments problématiques ont un impact négatif sur les personnes, les organisations ou la chaîne.
>
> Les défis RH ne sont pas toujours directement résolubles par le développement des compétences. Ils peuvent nécessiter le développement de politiques, de programmes, de mesures, d'incitatifs, de réglementations, etc.

2.5.1.1 L'ensemble des défis RH du secteur culturel ayant été identifiés

Le tableau 34 présente les défis RH, dans l'ordre d'importance découlant de la compilation des pointages accordés par toutes les personnes ayant participé au processus de consultation selon la technique du groupe nominal. Ces défis proviennent d'une liste de base comportant 23 défis, soumise lors du processus de consultation.

Le processus de collecte d'information a aussi permis d'identifier 16 nouveaux défis RH (partie inférieure du tableau 34), portant le nombre de défis à 39. Ne faisant pas partie de la liste initiale, les nouveaux défis n'ont pas été inclus dans l'exercice de pondération.

En ce qui concerne les défis RH considérés les plus importants, les huit premiers défis sont liés directement à des défis financiers. Ils impliquent, au niveau individuel : de faibles revenus, souvent fluctuants, la nécessité pour survivre de devoir cumuler plusieurs fonctions ou métiers, créant ainsi une surcharge de travail, peu de sécurité d'emploi et une protection sociale insuffisante. Ces mêmes défis RH concernent également les organisations culturelles : marge financière ne permettant souvent pas d'offrir une rémunération compétitive et impliquant fréquemment un cumul de fonctions pour leur personnel, difficulté d'embaucher plus de personnel et, dans certains cas, difficulté de pouvoir embaucher du personnel qualifié.

Tableau 34
Défis considérés comme étant les plus importants et nouveaux défis

Défis RH, par ordre d'importance 23 défis ayant été utilisés dans l'exercice de pondération 16 nouveaux défis (non pondérés)	**Ordre d'importance (pondération)**
1. La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus *	93
2. Le cumul des fonctions *	83
3. La fluctuation des revenus *	83
4. L'intégration de la relève *	79
5. L'augmentation des charges de travail *	75
6. Le recrutement de personnel qualifié *	73
7. La protection sociale insuffisante *	66
8. Le manque de sécurité d'emploi *	65
9. La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire	64
10. La rotation de personnel *	64
11. La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes)	57
12. Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion *	54
13. L'accroissement des rythmes de production *	53
14. La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle	53
15. Les risques associés aux transitions de carrière *	53
16. La succession aux postes de direction et le transfert de propriété matérielle et immatérielle	53
17. La mobilisation des passeurs de culture (municipalités/écoles)	50
18. La discrimination envers les artistes autochtones	45
19. La protection de la liberté d'expression	38
20. L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation des formateurs et entraîneurs)	37
21. Le respect des pratiques écoresponsables	35
22. La préparation des candidats aux écoles professionnelles	31
23. La gestion des bénévoles	30

Tableau 34 (suite)

Nouveaux défis identifiés au cours du processus de consultation, par ordre alphabétique	Ordre d'importance (pondération)
24. L'accès à la formation continue subventionnée dans la langue de travail pour les artistes, producteurs, diffuseurs et distributeurs anglophones	s.o.
25. L'accès à la formation continue subventionnée des administrateurs des conseils d'administration d'OBNL, la forme juridique dominante en culture	s.o.
26. L'accès à la formation continue subventionnée des bénévoles de qui est attendu un rendement pour des tâches précises	s.o.
27. L'adéquation des formations initiales selon de nombreuses fonctions de travail (actualisation ou élaboration de programmes)	s.o.
28. L'attraction et la rétention des emplois culturels et des artistes en région	s.o.
29. La conciliation travail-famille-vie privée, particulièrement en situation de double vie professionnelle ou de cumul de fonctions*	s.o.
30. La double vie professionnelle qui caractérise la nécessité, d'une part importante de travailleurs indépendants, de combiner plus d'une source de rémunération pour leur maintien en activité*	s.o.
31. L'engagement des travailleurs temporaires	s.o.
32. La gestion du changement	s.o.
33. Le harcèlement moral et psychologique, phénomène aggravé par la situation d'activité cyclique dans le secteur (vulnérabilité découlant des engagements à durée déterminée)	s.o.
34. Le harcèlement sexuel, phénomène aggravé par la situation d'activité cyclique dans le secteur (vulnérabilité découlant des engagements à durée déterminée).	s.o.
35. La mobilité internationale de la main-d'œuvre	s.o.
36. La mutualisation des ressources humaines	s.o.
37. La surqualification : l'emploi culturel ne correspond pas au champ d'expertise ou au diplôme*	s.o.
38. La transformation des métiers pour des raisons autres que les transformations technologiques	s.o.
39. Le travail invisible des artistes (travail de recherche et création), caractérisé par tous les risques économiques et sociaux du travailleur indépendant, génère un revenu différé et imprévisible*	s.o.

* Les défis RH ayant un astérisque sont liés au financement.
Les mentions s.o. désignent des défis RH qui ont été identifiés lors du processus de consultation. Ces nouveaux défis n'ont pas fait partie de l'exercice visant à établir un ordre d'importance.

2.5.1.2 Réflexions sur les défis RH du secteur culturel considérés comme étant les plus importants

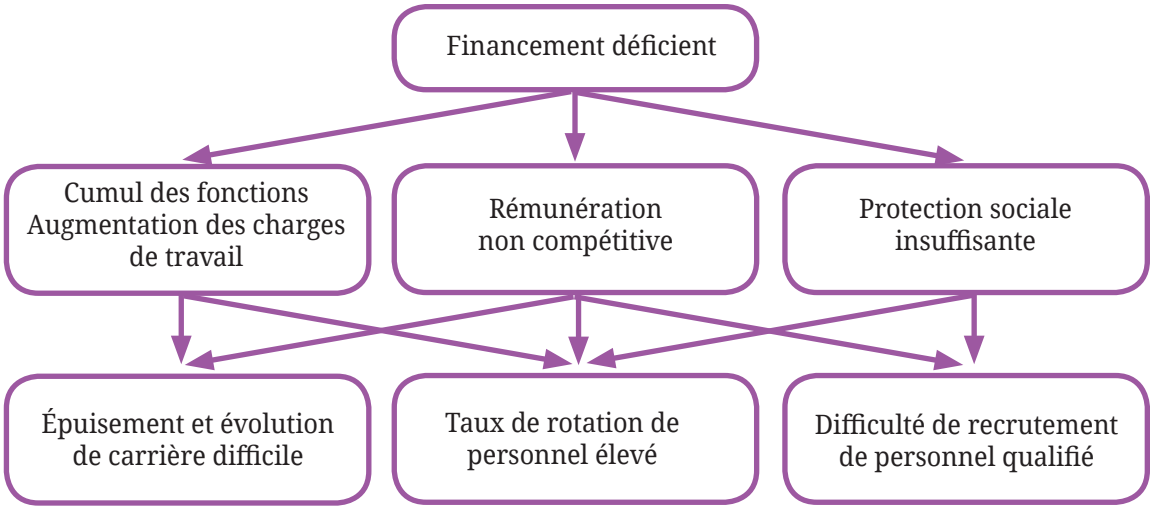
Cette partie traite des 23 défis RH qui ont été classés par ordre d'importance, lors du processus de consultation. Ils sont commentés en trois sous-points :

- Des défis RH liés au financement des arts et de la culture;
- Des défis RH découlant d'obstacles systémiques;
- Les réponses aux défis RH.

Des défis RH liés au financement des arts et de la culture

Plusieurs des défis répertoriés sont liés au financement du secteur culturel (financement non récurrent, taille des budgets des organisations, insuffisance de financement public et privé, etc.) Par exemple, les huit défis RH ayant eu les pointages les plus élevés (65 points et plus) sont des défis associés au financement du secteur culturel. La moitié des 23 défis de ressources humaines de la liste initiale découlent du financement déficient. Ceci témoigne indirectement des impacts du financement sur les ressources humaines du secteur culturel : faiblesse et fluctuation des revenus, lacunes dans la protection sociale, cumul des fonctions, double vie professionnelle, augmentation des charges de travail, difficulté à recruter du personnel qualifié, rotation de personnel, etc. Ces facteurs rendent plus difficiles la gestion des organisations du secteur culturel, l'évolution des carrières et génèrent des risques d'épuisement professionnel.

Figure 3
Les défis RH liés au financement



Source : Suzanne Dion

Des défis RH découlant d'obstacles systémiques

Les défis RH font aussi ressortir des obstacles systémiques d'accès aux structures de financement des arts et de la culture ou d'aménagement des services publics d'emploi (réservés aux prestataires d'assurance-emploi). Les défis découlant d'obstacles systémiques nécessitent les améliorations suivantes :

- Une meilleure intégration de la relève;
- Des solutions atténuant la discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes);
- L'intégration et la valorisation des artistes provenant de la diversité culturelle ainsi que des artistes autochtones;
- Des solutions adaptées aux transitions professionnelles et à la transition de carrière (sortie du secteur);
- Des soutiens financiers d'appoint en situation de succession aux postes de direction dans les OBNL.

Les réponses aux défis RH

L'information et la formation continue peuvent contribuer à l'atténuation de défis RH. Elles ne sont toutefois pas leurs principales solutions. Les défis RH appellent souvent des nouvelles politiques ou des aménagements importants aux politiques existantes, dont celles liées au financement du secteur culturel.

Par ailleurs, des interventions de formation ne régleront pas de manière satisfaisante les situations systémiques et chroniques. Par exemple, la réunion thématique tenue sur la gestion de carrière et l'entrepreneuriat a fait émerger des besoins importants de développement des compétences, mais aussi la nécessité de recourir, dans certains contextes, aux services de spécialistes et de se doter d'outils d'accès au travail professionnel (portfolio, démo-voix, etc.). Pour répondre à certains défis RH, la solution réside dans une combinaison d'actions dont certaines relèvent de la formation continue et d'autres non. De plus, l'offre d'activités de formation est diversifiée, mais dans certains cas, les contraintes financières des travailleurs indépendants aux prises avec la fluctuation de revenus et la faiblesse de la rémunération artistique et de gestion du temps peuvent faire en sorte qu'il est complexe de s'engager dans des activités de développement des compétences, particulièrement pour cette clientèle.

2.5.1.3 Réflexions sur l'ensemble des défis RH

Les défis RH peuvent être classés par catégories (tableau 35) :

- Défis liés à l'incertitude financière ou à des conditions salariales peu avantageuses;
- Défis liés à des conditions de travail exigeantes ou au peu de latitude financière des organisations;
- Défis liés à l'accès, l'équité et l'inclusion;

- Défis liés aux droits à un environnement de travail sain et exempt de harcèlement;
- Défis liés à la formation en arts, dans une visée d'excellence et l'approfondissement des connaissances des fonctions ou métiers des arts et de la culture;
- Défis liés aux parties prenantes;
- Défis liés au marché de l'emploi;
- Défis liés aux impacts des transformations politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales.

Les défis RH qui ont été identifiés, lors de l'exercice de pondération, comme étant les plus importants concernent pour la plupart les défis liés à l'incertitude financière ou conditions salariales peu avantageuses et des conditions de travail exigeantes ou au peu de latitude financière des organisations. De nouveaux défis ont été identifiés notamment en ce qui concerne le travail invisible (ex.: travail de préparation et de perfectionnement, activités de recherche et de développement artistique, d'idéation et de conception de nouveaux projets; création et entretien de réseaux, temps consacré à la diffusion et à la recherche de nouveaux engagements). Ce travail invisible non-rémunéré (et de ce fait n'ouvrant pas de droits à la protection sociale) entraîne « une discontinuité des engagements et des revenus » (D'Amours et Deshaies, 2012, citant Capiau, 2000), qui entre en conflit avec les règles classiques de l'assurance-emploi. Lorsqu'il s'adonne au travail invisible, l'artiste n'est pas « sans travail » bien qu'il soit sans revenu, alors que l'accès aux prestations d'assurance-emploi requiert qu'il cherche activement un travail rémunéré, artistique ou non.

Certains défis RH pourraient correspondre à des transformations socioculturelles. Ainsi, les défis liés à l'accès, l'équité et l'inclusion et aux droits à un environnement de travail sain et exempt de harcèlement découlent de transformations sociales et d'affirmation de valeurs.

Bien qu'il soit impossible d'affirmer l'importance relative des nouveaux défis, ces derniers sont des préoccupations des intervenants du secteur culturel. Bon nombre de ces défis s'inscrivent dans le contexte de changements socioculturels (valeurs, normes, démographie, etc.) ou de l'environnement d'affaires (transformations technologiques, mondialisation) dans lequel évoluent les artistes et les organisations culturelles. Les défis liés aux transformations du marché de l'emploi interpellent également des intervenants des arts et de la culture.

Tableau 35
Classement des défis RH, selon la thématique centrale

Classification par thématique	Ordre d'importance
Défis liés à l'incertitude financière ou à des conditions salariales peu avantageuses	
1. La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus *	93
2. La fluctuation des revenus *	83
3. La protection sociale insuffisante *	66
4. Le manque de sécurité d'emploi *	65
5. Le travail invisible des artistes (travail de recherche et création), caractérisé par tous les risques économiques et sociaux du travailleur indépendant, génère un revenu différé et imprévisible*	s.o.
6. La double vie professionnelle qui caractérise la nécessité, d'une part importante de travailleurs indépendants, de combiner plus d'une source de rémunération pour leur maintien en activité (voir le travail invisible)*	s.o.
Défis liés à des conditions de travail exigeantes ou au peu de latitude financière des organisations	
7. Le cumul des fonctions *	83
8. L'intégration de la relève *	79
9. L'augmentation des charges de travail *	75
10. Le recrutement de personnel qualifié *	73
11. La rotation de personnel *	64
12. Les risques associés aux transitions de carrière *	53
13. La conciliation travail-famille-vie privée, particulièrement en situation de double vie professionnelle ou de cumul de fonctions*	s.o.
Défis liés à l'accès, l'équité et l'inclusion	
14. La discrimination envers les femmes (équité hommes-femmes)	57
15. La discrimination envers les artistes provenant de la diversité culturelle	53
16. La discrimination envers les artistes autochtones	45
17. L'accès à la formation continue subventionnée dans la langue de travail pour les artistes, producteurs, diffuseurs et distributeurs anglophones	s.o
18. L'accès à la formation continue subventionnée des administrateurs des conseils d'administration d'OBNL, la forme juridique dominante en culture	s.o.

Tableau 35 (suite)

Classification par thématique	Ordre d'importance
Défis liés aux droits à un environnement de travail sain et exempt de harcèlement	
19. Le harcèlement moral et psychologique, phénomène aggravé par la situation d'activité cyclique dans le secteur (vulnérabilité découlant des engagements à durée déterminée)	s.o.
20. Le harcèlement sexuel, phénomène aggravé par la situation d'activité cyclique dans le secteur (vulnérabilité découlant des engagements à durée déterminée).	s.o.
Défis liés à la formation en arts, dans une visée d'excellence et l'approfondissement des connaissances des fonctions ou métiers des arts et de la culture	
21. La faible documentation des professions (référentiels) incluant la documentation des savoir-faire	64
22. L'encadrement des pratiques d'enseignement (accréditation des formateurs et entraîneurs)	37
23. La préparation des candidats aux écoles professionnelles	31
Défis liés aux parties prenantes	
24. La mobilisation des passeurs de culture (municipalités/écoles)	50
25. La protection de la liberté d'expression	38
26. La gestion des bénévoles	30
27. L'accès à la formation continue subventionnée des bénévoles de qui est attendu un rendement pour des tâches précises	s.o.
28. L'attraction et la rétention des emplois culturels et des artistes en région	s.o.
Défis liés au marché de l'emploi	
29. Le nombre insuffisant d'agents de diffusion et de promotion *	54
30. La mobilité internationale de la main-d'œuvre	s.o.
31. La mutualisation des ressources humaines	s.o.
32. La surqualification : l'emploi culturel ne correspond pas au champ d'expertise ou au diplôme	s.o.
33. L'adéquation des formations initiales selon de nombreuses fonctions de travail (actualisation ou élaboration de programmes)	s.o.
34. L'engagement des travailleurs temporaires	s.o.

Tableau 35 (suite)

Classification par thématique	Ordre d'importance
Défis liés aux impacts des transformations politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales	
35. La succession aux postes de direction et le transfert de propriété matérielle et immatérielle	53
36. L'accroissement des rythmes de production *	53
37. Le respect des pratiques écoresponsables	35
38. La transformation des métiers pour des raisons autres que les transformations technologiques	s.o.
39. La gestion du changement	s.o.

* Les défis RH ayant un astérisque sont liés au financement.
Les mentions s.o. désignent des défis RH qui ont été identifiés lors du processus de consultation. Ces nouveaux défis n'ont pas fait partie de l'exercice visant à établir un ordre d'importance.

2.5.2 La synthèse des enjeux de développement des compétences

RAPPEL :

> Les enjeux de développement des compétences sont des améliorations souhaitées ou des gains à obtenir. Ils peuvent être définis comme la volonté de conserver et bonifier une compétence ou encore de développer une nouvelle compétence.

2.5.2.1 Les enjeux de développement des compétences les plus mentionnés

Le tableau synthèse (tableau 36) expose les enjeux de développement des compétences, par chaîne et pour l'ensemble du secteur.

Ce tableau donne une vision d'ensemble et indique plusieurs enjeux communs dans plusieurs chaînes. Ainsi, il fait ressortir une préoccupation importante envers l'acquisition de compétences liées à l'essor du numérique (enjeu no. 2), et ce, dans tous les maillons des chaînes.

Les enjeux de développement des compétences liées à la diffusion, à la mise en marché et commercialisation ainsi qu'à une plus grande visibilité (enjeux no. 18 et no. 19) sont identifiés comme étant prioritaires par presque toutes chaînes. Le développement des compétences en ce qui concerne la gestion de carrière (enjeu no. 25) et entrepreneuriat (enjeu no. 27) sont les deux autres enjeux fréquemment mentionnés.

Il est toutefois important de préciser qu'un même enjeu, mentionné dans différentes chaînes, n'entraîne pas nécessairement les mêmes besoins de formation et les mêmes contenus de formation. Les enjeux de développement des compétences qui sont largement partagés indiquent plutôt leur importance stratégique dans le secteur culturel et de possibles collaborations.

Les enjeux partagés par différentes clientèles et auxquels il est possible de répondre collectivement par une offre de formation sont abordés dans la section suivante : Des possibilités d'offre de formation continue transversale.

Tableau 36
Synthèse des enjeux de développement des compétences, par chaîne

Enjeux \ Chaînes	1- Arts du cirque	2- Arts interdisciplinaires	3- Arts médiatiques	4- Arts visuels	5- Audiovisuel	6- Conte	7- Danse	8- Humour	9- Livre	10-Métiers d'art	11-Muséologie	12-Musique	13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	14-Théâtre
Enjeux présents dans tous les maillons														
1- Le développement de la littératie numérique														
2- L'appropriation des outils technologiques et numériques		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3- L'acquisition de nouvelles méthodes de travail		√			√				√		√	√		√
4- L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires	√	√					√					√		√
5- La gestion optimale du temps		√	√	√	√									

Le nombre de √ dans une case indique le nombre de fois où l'enjeu de développement des compétences a été associé à une thématique de la chaîne.

Tableau 36 (suite)

Enjeux / Chaînes	1- Arts du cirque	2- Arts interdisciplinaires	3- Arts médiatiques	4- Arts visuels	5- Audiovisuel	6- Conte	7- Danse	8- Humour	9- Livre	10-Métiers d'art	11-Muséologie	12-Musique	13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	14-Théâtre
Enjeux de création														
6- L'acquisition de techniques de base						√						√		
7- Le maintien de la performance	√	√	√		√		√			√√		√	√	
8- La définition d'une démarche artistique			√	√	√	√				√√				√
9- La création d'un répertoire										√√				
10- Une compréhension large de sa pratique (positionnement)		√	√	√		√	√			√			√	
11- Le maintien du potentiel créatif	√	√				√	√	√ √		√		√	√	√
12- L'évolution des pratiques	√	√	√	√	√√√	√	√√	√	√			√	√	√√√
13- L'enrichissement des pratiques au contact de la diversité culturelle														√
14- L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)					√		√	√		√		√		√
Enjeux de production														
15- L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production					√√	√	√			√	√√			√√
16- La gestion des équipes, des horaires et des budgets					√		√		√		√	√		√

Le nombre de √ dans une case indique le nombre de fois où l'enjeu de développement des compétences a été associé à une thématique de la chaîne.

Tableau 36 (suite)

Enjeux \ Chaînes	1- Arts du cirque	2- Arts interdisciplinaires	3- Arts médiatiques	4- Arts visuels	5- Audiovisuel	6- Conte	7- Danse	8- Humour	9- Livre	10-Métiers d'art	11-Muséologie	12-Musique	13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	14-Théâtre
Enjeux de diffusion/distribution														
17- L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution				√				√	√√√	√	√√	√		√
18- Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation	√	√	√	√√	√√	√	√		√	√	√	√√√	√	
19- La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus		√	√	√√			√√	√	√	√	√√	√√	√	√
20- Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles						√	√√√			√	√	√		
21- Le développement de publics et l'élargissement des marchés				√		√	√√		√√	√	√√	√	√	√√
22- L'accès aux marchés canadiens et internationaux	√	√	√	√			√	√	√			√		
23-Le déploiement de la médiation culturelle	√					√	√		√		√	√	√	√
24-La prévision des tendances du marché (métadonnées)									√			√√		

Le nombre de √ dans une case indique le nombre de fois où l'enjeu de développement des compétences a été associé à une thématique de la chaîne.

Tableau 36 (suite)

Enjeux \ Chaînes	1- Arts du cirque	2- Arts interdisciplinaires	3- Arts médiatiques	4- Arts visuels	5- Audiovisuel	6- Conte	7- Danse	8- Humour	9- Livre	10-Métiers d'art	11-Muséologie	12-Musique	13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	14-Théâtre
Enjeux de gestion														
25- La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle	√√	√	√	√√		√	√	√	√√√	√√		√		√√√
26- L'obtention d'une juste rémunération pour son travail				√√√	√				√			√		
27- Le développement de l'esprit entrepreneurial	√	√	√√	√√	√	√	√	√	√	√√		√		√
28- La gestion de projets		√		√	√√		√√	√		√	√	√		√
29- La préservation du patrimoine artistique (donation des archives et legs artistiques)														
30- La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur	√				√				√√√		√	√√		
31- L'obtention et la diversification des sources de revenus		√	√√	√	√		√		√√	√	√	√	√	
32- La gestion et la consolidation des organisations				√	√		√		√√√		√	√		√
33- L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines				√			√		√√		√	√√		
34- La gestion adéquate des archives de l'organisation	√						√		√					
35- Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation	√						√		√					√

Le nombre de √ dans une case indique le nombre de fois où l'enjeu de développement des compétences a été associé à une thématique de la chaîne.

Tableau 36 (suite)

Enjeux \ Chaînes	1- Arts du cirque	2- Arts interdisciplinaires	3- Arts médiatiques	4- Arts visuels	5- Audiovisuel	6- Conte	7- Danse	8- Humour	9- Livre	10-Métiers d'art	11-Muséologie	12-Musique	13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	14-Théâtre
Enjeux de formation de formateurs														
36- L'acquisition de méthodes d'enseignement	√					√	√			√		√		
37- La maîtrise de la discipline enseignée	√					√	√							

Le nombre de √ dans une case indique le nombre de fois où l'enjeu de développement des compétences a été associé à une thématique de la chaîne.

2.5.2.2 Quelques réflexions sur les enjeux partagés par plusieurs chaînes

Le tableau synthèse (tableau 36) montre clairement qu'un même enjeu de développement des compétences peut être présent dans plusieurs chaînes.

Bien que des possibilités de formations transversales existent bel et bien, l'identification par plusieurs chaînes d'un même enjeu de développement des compétences n'en fait pas pour autant une formation transversale.

En se basant sur les échanges lors des groupes de discussion, plusieurs éléments doivent être pris en considération dans le développement d'une offre de formation transversale. Sans prétendre qu'il s'agisse des seuls facteurs à considérer, les éléments suivants pourraient moduler la manière de répondre à une même thématique ou un même enjeu de développement des compétences :

- Le profil de la clientèle visée (statut d'emploi, taille des organisations, niveau des connaissances, etc.);
- Les objectifs d'apprentissage visés (connaissance, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation), les niveaux (connaissances de base, intermédiaires ou avancées) et le caractère générique ou spécialisé des connaissances transmises;
- Le contexte d'exercice ou les spécificités d'un métier ou d'une chaîne.

Les deux exemples ci-dessous illustrent certaines des limites d'une formation transversale.

Exemple 1 : La stratégie d'une collecte de fonds pour une compagnie de danse ayant un budget supérieur à un million, embauchant une équipe administrative expérimentée, spécialisée

dans leurs fonctions de travail et ayant un rayonnement à l'international et la stratégie d'une collecte de fonds pour une compagnie de danse soutenue à projet, fonctionnant avec une équipe restreinte et par cumul de tâches, seront totalement différentes. Le contenu de formation et les compétences à acquérir ne seront pas les mêmes.

Dans le contexte actuel, les organisations culturelles de toutes les chaînes sont fortement incitées à diversifier leurs revenus. Elles sont encouragées à réaliser des activités de commandites ou à lever des fonds privés. Dépendamment de leur taille, les organisations auront ou non des ressources humaines assumant cette fonction. Les budgets dont disposeront les organisations pour ce type d'activités seront extrêmement variables. La taille de l'organisation peut également avoir un impact sur la capacité d'attirer des donateurs. Ainsi, le type de stratégies de recherche de financement privé à mettre en place sera totalement différent et aura un impact sur le contenu des formations. Ici une offre de formation adaptée à la taille des organisations, sans égard à la chaîne, pourrait être plus pertinente qu'une offre de formation pour les organisations d'une chaîne.

Exemple 2 : Un peintre qui voudrait pénétrer le marché canadien des arts visuels et un chorégraphe indépendant qui voudrait pénétrer le marché canadien de la danse réaliseront des actions différentes et travailleront dans des réseaux distincts ayant des exigences et des attentes spécifiques. Les contraintes financières techniques et logistiques qu'ils rencontreront ne seront pas les mêmes. Vouloir exposer des toiles dans une galerie ou un musée et vouloir réaliser une tournée d'un spectacle dans un réseau de festivals ou de salle de diffusion ont peu en commun.

Vouloir percer un marché nécessite des compétences génériques, mais demande surtout de pouvoir adopter une approche qui sera adaptée au marché visé et aux manières de diffuser certaines œuvres. Les pratiques de développement de marchés, les réseaux de diffusion ou de distribution, les enjeux techniques et légaux diffèrent selon les disciplines artistiques. Une activité de formation continue qui ne tiendrait pas compte des particularités des pratiques artistiques dans leur manière d'accéder à un marché n'atteindrait pas sa cible.

2.5.3 La synthèse des formations jugées manquantes

Dans chaque chaîne, des priorités d'instauration de formation ou de consolidation de microprogrammes existants ont été identifiées par les associations et regroupements consultés.

Le tableau 37 regroupe des microprogrammes existants. Ces microprogrammes répondent à des métiers pour lesquels il n'existe pas de formation initiale. Ils comblent des besoins de développement des compétences sous la forme de microprogrammes composés de plusieurs modules et impliquant une séquence structurée de transmission des connaissances.

Actuellement, la récurrence du financement de ces programmes n'est pas assurée. Un financement récurrent permettrait d'assurer une offre annuelle et la progression des apprentissages du métier.

- Deux microprogrammes sont des formations transversales;
- Un microprogramme répond à un maillon d'une chaîne.

Tableau 37
Microprogrammes existants

Maillon	Microprogrammes existants	Portée
Diffusion/distribution	Profession Diffuseur	Transversale interchaîne
Production Diffusion/distribution	Éditeur musical destiné aux éditeurs et aux auteurs compositeurs	Transversale interchaîne et intrachaîne
Formation de formateur	RED – enseignement (écoles de danse en contexte de loisir) Ballet classique-danse contemporaine-jazz	Chaîne Danse

Le tableau 38 regroupe les métiers et les fonctions de travail qui ont été considérés comme étant des priorités lors du processus de consultation. Dans certains cas, ils n'ont été mentionnés que par une association ou un regroupement. Il est toutefois possible, en se basant sur les défis RH et les enjeux de développement des compétences identifiés, que ces formations répondent aux besoins de plusieurs clientèles et qu'ils puissent constituer des formations transversales.

- Certaines des formations visent des fonctions spécifiques à une chaîne et s'ancrent dans un seul maillon (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation) : dramaturge circassien, conteur interprète, certains métiers traditionnels et en restauration, directeur de répétition, formateur, instructeur et entraîneur spécialisé dans certaines disciplines circassiennes ainsi que maître de la tradition orale;

- Certaines formations sont transversales intrachaînes et s'adressent à plusieurs fonctions de travail d'une même chaîne : programme en gestion des productions audiovisuelles;

- Certaines formations visent des fonctions de travail ou des métiers particuliers et une offre de formation potentiellement transversale interchaîne : médiateur culturel, agent d'artistes, gérant d'artistes, agent de spectacles, agent de développement des publics, diffuseur. Si ces besoins de formation ont été identifiés dans une chaîne, ils ont également été retenus par des groupes de discussion portant sur des thématiques pouvant être traitées par une approche transversale interchaîne.

Tableau 38
Formations jugées manquantes par les associations et regroupements consultés

Maillon	Métiers ou fonctions de travail nécessitant une offre de formation	Provenance de la demande	Caractéristiques
Création	Dramaturge	Arts du cirque	Non transversale
Formation	Formateur, instructeur et entraîneur spécialisé dans certaines disciplines	Arts du cirque	Non transversale
Création	Conteur interprète	Conte	Non transversale
Production	Directeur de répétition	Danse	Non transversale
Production	Certains métiers traditionnels et les spécialisations en restauration des métiers d'art liés à l'architecture et au patrimoine	Métiers d'art Savoir-faire artisanaux traditionnels	Non transversale
Formation	Maître de tradition orale	Savoir-faire artisanaux traditionnels	Transversale intrachaîne
Production Gestion	Fonctions de gestion de production audiovisuelle : Producteur Directeur de production Comptable de production	Audiovisuel	Transversale intrachaîne
Production Diffusion/distribution	Producteur/diffuseur spécialisé	Conte	Transversale intrachaîne
Diffusion/distribution	Médiateur culturel spécialisé	Conte Danse	Potentiellement transversale interchaîne
Diffusion/distribution	Agent de développement de publics	Danse	Potentiellement transversale interchaîne
Diffusion/distribution	Agent de diffusion	Danse	Potentiellement transversale interchaîne
Diffusion/distribution	Agent d'artistes Agent de spectacle Gérant d'artistes	Humour Musique	Potentiellement transversale interchaîne

Remarque :

Pour certaines chaînes, l'information n'est pas disponible.

Ces priorités devraient être validées ultérieurement à la lumière de l'inventaire des formations initiales menant à un diplôme.

2.5.4 La synthèse des efforts de documentation à poursuivre

Le processus de consultation auprès des associations et des regroupements nationaux a permis d'identifier des analyses ou études qu'ils considéraient comme étant nécessaires pour assurer pleinement leur rôle dans la gestion du cycle de formation continue (tableau 39).

Les documents sont des référentiels de compétences, des portraits de certains sous-secteurs d'activités, des études sur les impacts de transformations (essor du numérique) ou des études de besoins de formation continue.

En ce qui concerne les études permettant l'identification des besoins de formation :

- Deux chaînes (Danse et Musique) ne possèdent pas d'études macrosectorielles de besoins de formation, mais ont d'autres types d'études.

- Deux chaînes (Humour et Savoir-faire artisanaux traditionnels) ne possèdent aucune étude de besoins de formation spécifique.

Remarque :

- Certains référentiels de compétences ont été définis comme étant ancrés dans une chaîne (Profil de compétences pour la fonction d'agent de diffusion en danse; Profil de compétences pour la fonction d'agent de développement de public; Profil de compétences pour la fonction de médiateur en danse).

- Dans une approche de collaboration entre les différentes chaînes, il serait pertinent de vérifier si ces référentiels de compétences ne peuvent pas être traités de manière transversale interchaîne.

Tableau 39
Efforts de documentation à poursuivre identifiés par les associations et les regroupements nationaux

Chaîne	Documents généraux	Analyses macro-sectorielles[154]
1- Arts du cirque	Portrait de l'enseignement des Arts du cirque (continuum de formation) Référentiel de compétences : dramaturgie et écriture circassiennes Mise à jour du Référentiel de compétences : agent de tournées et agent d'artistes	Mise à jour en cours
2- Arts interdisciplinaires 3- Arts médiatiques 4- Arts visuels	Les besoins liés à l'essor du numérique	À paraître (2018)
5- Audiovisuel	Non disponible	Disponible (2017)
6- Conte	Mise à jour de l'Analyse macrosectorielle sur les besoins de formation des volets professionnels du conte du Québec (2015)	Disponible (2015)
7- Danse	Réalisation d'une première étude de besoins pour la chaîne Danse Profil de compétences pour la fonction d'agent de diffusion en danse Profil de compétences pour la fonction d'enseignant en contexte de loisir Profil de compétences pour la fonction d'agent de développement de publics Profil de compétences pour la fonction d'interprète en danse Profil de compétences pour la fonction de médiateur en danse	Planifiée (2018-2019 et 2019-2020)
8- Humour	Réalisation d'une première étude de besoins pour la chaîne Humour	À définir
9- Livre	Non disponible	À paraître (2018)
10-Métiers d'art	Mise à jour de l'Étude macrosectorielle des besoins de formation en métiers d'art Étude sur les besoins de formation initiale et particulièrement des besoins en formation supérieure Description de la profession d'artisan professionnel (mise à jour)	Disponible (2014)
11-Musélogie	Les fonctions muséales qui ne bénéficient pas de dictionnaires de compétences à jour	Disponible (2017)
12-Musique	Non disponible	Planifiée (2018-2019)
13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	Réalisation d'une première étude sur les besoins de formation continue et de base des diverses pratiques des Savoir-faire artisanaux et traditionnels	
14-Théâtre	Mise à jour des besoins de formation selon l'étude macrosectorielle	Planifiée (2020-2021)

164. Une analyse macrosectorielle est financée par le FDRCMO et une association ou un regroupement la coordonne directement à titre de Promoteur collectif. Il existe également des Études de besoins financées par la DDCIS et coordonnées par Compétence Culture pour des grands groupes de métiers ou fonctions de travail œuvrant dans plusieurs chaînes.

2.6 Des possibilités d'offre de formation continue transversale

RAPPEL :

> Une offre de formation continue transversale répond à des besoins de développement des compétences qui sont partagés par différentes clientèles. Elle peut être scindée en deux types. Une offre de formation **transversale intrachaîne** : cette formation répond à un enjeu de développement des compétences que partagent des clientèles d'une même chaîne (ex. : une formation sur l'histoire de la danse contemporaine pour les danseurs, les chorégraphes et les agents de développement en danse). Cette formation transversale implique donc des personnes œuvrant dans différents maillons (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs) d'une même chaîne. La transversalité de la formation repose alors principalement sur des caractéristiques qui sont propres à la chaîne.
>
> Une offre de formation **transversale interchaîne** : cette formation répond à un enjeu de développement des compétences que partagent des clientèles de plusieurs ou de toutes les chaînes. Une formation transversale interchaîne peut regrouper des personnes dont le métier implique de travailler dans différentes chaînes (ex. : un technicien de scène) ou par des personnes occupant une même fonction de travail, mais œuvrant dans différentes chaînes (ex. : des gestionnaires d'organisations culturelles). Cette formation transversale implique donc des personnes œuvrant dans le même maillon (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs), mais dans différentes chaînes. La transversalité de la formation repose alors principalement sur des caractéristiques propres à une fonction de travail.

Au cours du processus de consultation, une attention particulière a été consacrée à identifier des possibilités de collaborations entre associations et regroupements afin de favoriser le développement d'activités de formation correspondant à des enjeux et des besoins partagés par différentes clientèles.

En ce qui concerne l'offre actuelle de formation continue, les échanges ont fait ressortir des collaborations qui existaient déjà et des réussites dans ce domaine ont été identifiées. Les discussions ont également fait ressortir que les dirigeants et les travailleurs des organisations culturelles de différentes chaînes rencontrent parfois de difficultés similaires et que leurs besoins de développement des compétences présentent certaines similitudes. Les consultations ont également fait ressortir que les formations transversales interchaînes pourraient impliquer davantage de points de convergence et de partage d'enjeux de développement des compétences que les formations intrachaînes.

Les dirigeants, les responsables des communications, les responsables de l'administration, etc., ont tous besoin d'acquérir de bonnes pratiques dans leurs champs de responsabilité. Or, les besoins de ces clientèles semblent avoir été moins bien comblés dans les dernières années. Ils pourraient trouver réponse dans le développement d'activités de formation continue ouvertes à tous les dirigeants et travailleurs culturels, peu importe la chaîne et le territoire dans lequel ils exercent leur fonction. Une offre de formation continue transversale interchaîne pourrait être une solution pertinente.

2.6.1 Présentation de possibilités de développement de formations transversales

Les rencontres thématiques ont permis d'établir et de valider des enjeux de développement des compétences et des besoins de formation présentant certaines similitudes. Ainsi, quatre thématiques pourraient donner lieu au développement d'offres de formation continue en ayant recours à une approche transversale interchaîne :

- Gestion d'organisations culturelles;
- Diffusion/distribution (divers aspects);
- Représentation : agent d'artistes, agent de diffusion, gérant d'artistes;
- Médiation culturelle.

Pour deux autres thématiques, il n'a pas été possible d'établir un consensus sur la manière de les traiter par une approche transversale ou l'approche transversale a été réduite à certains aspects :

- Gestion des archives et transmission du patrimoine;
- Gestion de carrière et entrepreneuriat.

Les participants ont mentionné que les formations transversales devaient viser les rudiments du métier ainsi que des compétences et des savoirs de base, communs et pertinents pour des personnes œuvrant dans différentes chaînes ou maillons. Ainsi, développer une offre de formation pointue et répondant aux particularités d'une chaîne (ex. : réseaux de diffusion spécifique à une chaîne) demeure un besoin auquel ne répond pas une formation transversale. Cette formation portant sur des éléments propres à une chaîne serait d'un niveau plus avancé. Une analyse rigoureuse en ingénierie de la formation permettra de déterminer la meilleure manière de répondre aux besoins communs.

Remarque :

Les formations transversales peuvent impliquer une collaboration entre des associations et regroupements nationaux ou une collaboration entre des associations et regroupements nationaux et régionaux.

Elles peuvent également impliquer des partenaires d'autres secteurs d'activités (ex. : Économie sociale).

2.6.1.1 Une offre de formation continue en gestion d'organisations culturelles

Le secteur culturel compte un nombre important d'organisations, dont plusieurs sont de petite taille. Assurer une saine gestion et le développement des organisations culturelles demande des compétences de base. Plusieurs gestionnaires d'organisations culturelles n'ont pas de formation en gestion. Par exemple, ils peuvent être des artistes qui assument la gestion de leur compagnie, ou des artistes ayant fait une transition de carrière et s'étant orientés vers la gestion. Les gestionnaires en poste ont rarement le temps de s'inscrire à un programme universitaire pour répondre à leurs besoins de développement des compétences. Ils ont aussi souvent des attentes et des besoins de développement des compétences précis.

Lors de la rencontre portant sur la gestion des organisations, les participants ont reconnu le caractère transversal de la plupart des compétences de gestion. Un programme par modules permettrait aux gestionnaires de se composer un programme en fonction de leurs besoins et de leurs disponibilités. Le développement d'un tronc commun viserait à répondre aux besoins de gestionnaires devant acquérir des notions de base. D'autres modules pourraient répondre aux besoins de niveau plus avancé : conférences, rencontres de codéveloppement, etc. Un programme de gestion dédié aux gestionnaires pourrait inclure des formations de groupe, des ateliers sur mesure, des mesures d'accompagnement et d'expertise-conseil.

Cette offre de formation continue transversale interchaîne permettrait à des dirigeants d'organisations d'acquérir des pratiques efficaces dans les principaux domaines de la gestion, de mieux gérer leur temps, d'éviter des erreurs coûteuses et de développer leur organisation harmonieusement.

Exemples de sujets pouvant être abordés dans ce programme :

- Pratiques de gouvernance et éthique;
- Planification;
- Contexte légal;
- Gestion des ressources humaines;
- Gestion financière et fiscalité;
- Financement privé et public;
- Gestion des contrats;
- Développement de partenariats;
- Négociation;
- Gestion de projets.

Les participants ont également mentionné l'existence de diverses activités ou services visant le développement des compétences des gestionnaires. Ces activités ou outils ne sont pas répertoriés et il est possible qu'ils ne soient pas pleinement utilisés, comme il est possible qu'ils ne suffisent pas à répondre aux différents besoins. Les participants ont énoncé l'hypothèse que Compétence Culture fasse la curation des offres et des outils existants, et ce, afin notamment d'identifier les lacunes qui font en sorte qu'une offre de formation est nécessaire.

De plus, les échanges ont fait ressortir qu'en plus des activités de formation, la diversification des formules et des services est souhaitable. Il est nécessaire d'offrir des outils pratiques et des programmes d'accompagnement (coaching, jumelage, etc.). Ces activités devraient être à des coûts adaptés aux capacités financières des clientèles du secteur culturel.

Remarque :

Compétence Culture collabore actuellement à un projet de formation en gestion financière initié par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC).

Des contenus de formation en gestion des organisations ont déjà été développés par différentes organisations, institutions d'enseignement et entreprises de formation. Il sera pertinent de les répertorier et de les analyser. Ces différents contenus pourraient être adaptés aux besoins de formations identifiés au cours du Diagnostic. L'objectif est d'utiliser les ressources existantes lorsqu'elles existent et d'organiser une offre de formation adaptée aux enjeux du secteur culturel plus structurée et accessible.

Il serait pertinent de recenser les services et les outils existants, d'en faire la promotion et de les bonifier ou, si nécessaire, d'en créer de nouveaux.

2.6.1.2 Une offre de formation continue portant sur divers aspects de la diffusion/distribution

Plusieurs thématiques couvrant de multiples enjeux de la diffusion et de la distribution ont été identifiées comme pouvant faire l'objet d'une offre de formation continue transversale interchaîne :

- La promotion et le marketing, incluant les réseaux sociaux et le numérique;
- La commercialisation et le développement des marchés;
- Le développement des publics.

Une offre de formation continue transversale interchaîne viserait l'acquisition des compétences de base. Les associations et regroupements pourraient compléter cette offre par des activités plus précises concernant leur discipline.

Lors du groupe de discussion, les participants ont mentionné qu'il y avait peu de différence dans ces thématiques entre les besoins de formation des individus et ceux des organisations. Les différences soulignées se trouvaient dans le niveau de compétence des participants et dans les mesures préconisées pour différentes clientèles. Par exemple, pour les clientèles de la relève œuvrant au sein d'une organisation, les parrainages, jumelages et coaching sont préconisés.

Exemples de thématiques liées à la promotion et au marketing :

- Élaboration d'un plan de communication, selon les technologies de communication;
- Élaboration de stratégies de promotion et d'autopromotion;
- Relation de presse.

Exemples de thématiques liées à la commercialisation et au développement de marchés :

- Positionnement;
- Connaissance des réseaux diplomatiques;
- Habiletés de représentation;
- Circulation d'œuvres;
- Gestion d'événement dans un espace/lieu public;
- Pratiques de diffusion écoresponsables et pratiques sécuritaires;
- Habiletés de négociation et analyse des contrats;
- Aspects légaux et recours.

Exemples de thématiques liées au développement de publics :

- Analyse des publics;
- Stratégies de développement de publics.

Remarque :

Lors des rencontres thématiques, les échanges ont porté davantage sur les besoins du point de vue des créateurs et des organisations de création/production, que sur ceux des organisations de diffusion.

La diffusion est, dans l'approche par chaîne de création de valeur, un maillon de la chaîne. Elle est présente dans toutes les chaînes et s'exprime de différentes manières dans les chaînes liées aux spectacles, aux objets ou aux œuvres audiovisuelles.

La diffusion est au cœur du métier de diffuseur lié au monde du spectacle (diffuseurs pluridisciplinaires et spécialisés). Selon le regroupement qui les représente (RIDEAU), la fonction de diffuseur a connu d'importantes transformations. De plus, il n'existe pas de formation initiale. En ce sens, les diffuseurs pluridisciplinaires se sentent particulièrement interpelés par les formations portant sur la diffusion/distribution. Les compétences d'un diffuseur concernent des enjeux variés tels que :

- La vision artistique;
- La planification d'une programmation, d'un événement;
- La gestion d'un espace de diffusion;
- La connaissance du milieu, du marché;
- Le développement de publics et la médiation.

De plus, le travail des diffuseurs, autrefois déterminé par la mise en valeur de l'offre du spectacle vivant, contribue désormais à diversifier la programmation sous la poussée des moyens numériques. En effet, les diffuseurs disposent d'autres sources de programmation, telle la diffusion en streaming ou en différé de concerts provenant de l'extérieur du Québec, par exemple. Parce que leur travail traverse plusieurs chaînes (Musique, Théâtre, Humour et dans une moindre mesure, Conte, Danse et Arts du cirque), leurs besoins en formation peuvent être difficilement mis en évidence.

2.6.1.3 Une offre de formation continue pour les fonctions d'agent d'artistes, d'agent de diffusion et de gérant d'artistes

Les fonctions d'agent d'artistes, d'agent de diffusion et de gérant d'artistes sont en demande, et ce, dans plusieurs chaînes. Il n'y a actuellement aucune formation de base pour ces fonctions. Ces métiers s'apprennent actuellement dans l'action et il arrive dans certains cas que l'exercice de ce métier ne soit pas optimal. Comme il est souligné dans l'étude Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes, gérants (MEQ, 2002), les fonctions d'agent d'artistes, de gérant ou encore la représentation effectuée par les artistes eux-mêmes, comportent des similitudes, mais elles prennent également des couleurs différentes selon le domaine où elles s'exercent.

Dans ce contexte, développer un microprogramme à partir d'un référentiel de compétences de base serait pertinent. Une offre de formation continue transversale interchaîne permettrait de pallier certaines lacunes de formation pour ceux qui exercent ce métier. Dans d'autres cas, les artistes et les travailleurs culturels (par choix ou pour des raisons financières) assument eux-mêmes les tâches des agents ou des gérants. La formation continue leur permettrait ici de diversifier leurs compétences et d'assumer des tâches qui débordent de la définition initiale de leur poste ou de leur métier. L'étude montre en effet que la majorité des artistes assument souvent eux-mêmes ces fonctions ou qu'ils les partagent avec leurs proches (conjoint, parents, etc.). Lorsqu'ils décident d'embaucher un spécialiste pour assumer cette fonction, la formation peut leur permettre, par la connaissance des rudiments du métier, d'être plus vigilants, de connaître les effets et retombées des rôles de représentation et de mieux négocier leur entente partenariale.

Exemples de thématiques liées aux fonctions d'agent d'artistes et de gérant d'artistes[165] :

Planification et direction artistique
- Liens entre l'artiste et son représentant, rôles, responsabilités et attentes;
- Formulation et développement d'une image de marque;
- Planification de la carrière de l'artiste;
- Organisation et exécution d'un plan de carrière;
- Organisation;
- Recherche de financement;
- Administration des affaires;
- Gestion du temps.

Promotion
- Promotion et vente de l'image de l'artiste, artisan, auteur;
- Gestion des relations avec les médias;
- Organisation des conférences de presse.

Diffusion
- Démarchage pour trouver des engagements ou vendre le produit artistique;
- Supervision ou négociation de contrats d'engagement;
- Négociation de la rémunération (cachet, droits, redevances, licence, etc.) et des conditions de travail;
- Organisation de tournées ou expositions;
- Commercialisation et mise en marché de l'œuvre de l'artiste, artisan, auteur.

Remarque :

Dans le développement d'une offre de formation transversale, il serait nécessaire de prendre en considération les connaissances génériques permettant d'assurer les fonctions d'agent d'artistes, d'agent de spectacles et de gérant d'artistes ainsi que les connaissances spécifiques de chacun de ces métiers et de leur exercice dans une discipline artistique particulière.

Il pourrait être pertinent d'analyser la possibilité de recourir à une approche par modules, permettant d'acquérir les rudiments du métier, à travers un parcours d'apprentissage structuré et souple.

2.6.1.4 Une offre de formation continue en médiation culturelle

Dans plusieurs chaînes, le besoin de former des médiateurs est considéré comme étant important. Les interventions de médiation culturelle sont de plus en plus requises et on les utilise pour assurer le développement de publics et pour réaliser les missions sociales de différentes organisations culturelles. La fonction de médiateur peut avantageusement être accomplie par des artistes qui vont y trouver un complément de revenus et possiblement aussi des sources d'inspiration. Des travailleurs culturels souhaitent aussi se spécialiser dans ce type d'interventions.

Exemples de thématiques liées à la médiation culturelle :

- Identification de différentes populations visées, des milieux de médiation et compréhension de leurs caractéristiques (typologie);

165. La majorité des exemples sont tirés de *Représentation d'artistes. Agentes, agents, gérantes et gérants d'artistes* (MEQ, 2002).

- Identification des moyens et des outils de la médiation culturelle;
- Conception d'activités adaptées à différents segments de clientèles;
- Techniques d'animation;
- Gestion de projets;
- Développement de réseaux et de partenariats;
- Évaluation des activités.

Les personnes rencontrées ont souligné que les compétences communes à acquérir sont nombreuses. Toutefois, les activités de médiation peuvent différer d'une chaîne à l'autre ou comporter des caractéristiques particulières. Il serait important de s'assurer de conserver, même avec une formation de formation transversale interchaîne, une offre d'activités de formation répondant aux spécificités d'une pratique artistique et aux réseaux dans lesquels elle se déploie.

Il existe depuis 2015, un programme d'attestation d'études collégiales (AEC) en médiation culturelle au Cégep de Saint-Laurent d'une durée de 330 heures réparties sur 30 semaines. En raison de sa durée, et par le fait qu'il est offert à Montréal, ce programme n'est pas accessible pour toutes les personnes désirant développer des compétences en médiation culturelle. Ce programme vise à former des médiateurs culturels. Il répond à certains besoins (ex. : pour les diffuseurs).

Sans vouloir devenir médiateur culturel, certains artistes ou travailleurs culturels désirent apprendre les rudiments de la médiation. Une offre de formation continue structurée et modulaire de plus courte durée pourrait permettre de répondre à des besoins précis ou ponctuels.

Remarque :

Il serait pertinent de valider avec des représentants d'organisations culturelles, des travailleurs culturels et des artistes qui expriment la nécessité de former des médiateurs si les contenus des programmes existants correspondent à l'ensemble des besoins.

Il serait également pertinent de répertorier les activités de formation continue portant sur la médiation culturelle.

Il apparaît nécessaire de faciliter l'accès à des formations en médiation culturelle, et ce, pour toutes les clientèles et sur l'ensemble du territoire.

2.6.1.5 Une offre de formation en gestion des archives et transmission du patrimoine

Le développement d'une offre de formation transversale portant sur la gestion des archives a aussi été discuté lors d'une rencontre thématique. La gestion des archives est considérée comme étant un atout important et devant être prise en compte dans tous les maillons et pour l'ensemble des chaînes.

Certaines compétences de base sont à acquérir par le personnel des organisations, par les artistes (donation, succession et legs testamentaires) et par des travailleurs indépendants œuvrant dans différents métiers ou occupants différentes fonctions de travail.

Thématiques pouvant être abordées par des activités de formation continue :

- Classification (traitement des documents et des archives et gestion des documents d'usage courant);
- Conservation (rangement des documents, tenue à jour des inventaires techniques d'archivage);
- Donation (identification des éléments pertinents à transmettre lors de legs, préparation d'un dossier de don d'archives).

Par contre, les personnes consultées considèrent toutefois qu'il vaut mieux faire appel à des spécialistes que de tenter de former du personnel pour mettre en place un système de gestion des archives. Il ne s'agit pas de transformer les artistes et les directions d'organisations en archivistes, mais de sensibiliser à l'importance des pratiques de gestion des archives. De plus, des organisations ayant des mandats d'archivage, de conservation et de mise en valeur du patrimoine ont publié des outils pertinents sur ces sujets (ex. : Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ).

Des exemples concrets de collaboration et de partage d'expertise entre des intervenants en patrimoine vivant et en muséologie ont mis en évidence une collaboration de plus en plus étroite entre les bibliothèques, les archives et les musées.

2.6.1.6 Une offre de formation en gestion de carrière et entrepreneuriat

Plusieurs formations en gestion de carrière sont offertes par des associations et regroupements, qu'ils soient nationaux ou régionaux. Plusieurs formules ont été expérimentées avec succès. Pour le moment, l'offre d'activités de formation et de services, en présentiel et en ligne, est variée; elle est offerte par plusieurs associations, regroupements et maisons d'enseignement.

Bien que l'offre de formation en gestion de carrière soit abondante, les participants au groupe de discussion mentionnent qu'elle comporte certaines lacunes liées principalement à l'accès aux formations et à la récurrence de l'offre.

- Les besoins des travailleurs culturels ne sont pas aussi bien couverts que ceux des artistes;
- L'offre de formation continue peut exister, mais ne pas être accessible pour des participants de toutes les régions en raison de leur lieu de résidence (financement régional);
- L'offre de formation continue est tributaire des priorités des associations et regroupements;
- L'offre de formation continue n'est pas récurrente;
- L'offre de formation étant fragmentée, dispersée, et l'information n'étant pas centralisée, elle peut être difficile à trouver pour des participants;
- En général, l'offre d'activités ne couvre souvent qu'un des aspects de la gestion de carrière.

Lors du processus de consultation, il n'y a pas eu de consensus sur la pertinence d'établir une approche transversale de cette offre d'activités de formation. Les personnes rencontrées ont souligné toutefois la possibilité de constituer un comité de réflexion sur la gestion de carrière.

Par ailleurs, il y a de grands besoins de services de consultation en matière de gestion de carrière. Les services actuels n'offriraient pas une réponse complète permettant de combler ces besoins.

Remarque :

Un recensement des formations disponibles permettrait de mieux faire connaître l'offre existante, de repérer les formules donnant les meilleurs résultats afin de bonifier l'offre à long terme. Il serait pertinent d'assurer une meilleure circulation de l'information.

Il serait également important de vérifier l'accessibilité des services-conseils offerts et de comprendre pourquoi les services actuels sont considérés comme ne répondant pas pleinement aux besoins du secteur culturel et d'instaurer des actions permettant de répondre à ces besoins.

Étant donné le contexte dans lequel se déploie l'offre de formation en gestion de carrière, il est pertinent d'évaluer la piste de création d'un microprogramme de formation transversale interchaîne en gestion de carrière, comprenant un tronc commun portant sur les bases de la gestion de carrière (ex. : comptabilité, budget, fiscalité, autopromotion, etc.) et auquel se grefferaient des activités plus spécialisées répondant aux particularités de la pratique artistique ou du métier exercé. Le coaching individuel pourrait être complémentaire à des activités de groupe. Le contenu plus spécifique de la pratique pourrait être offert par les associations ou regroupements nationaux.

Les besoins en gestion de carrière sont multiples et diversifiés. Ils comprennent notamment les besoins d'accès à des services-conseil et d'accompagnement, individuels ou en organisation, ainsi que l'accès à des outils, modèles, exemples (budget, contrat, plan de communication, etc.).

2.6.2 Quelques réflexions sur le développement d'une offre structurée de formation transversale

L'offre de formation continue dans le secteur culturel vise souvent les compétences liées à la pratique artistique. Selon un bilan réalisé par Compétence Culture, entre 31 % et 39 % de l'offre de formation financée par la MFOR-entreprises vise le développement de compétences dans la discipline exercée par l'artiste (Compétence Culture, 2015). La création est au cœur de la chaîne de création de valeur et cette quête d'excellence est légitime. Le travail s'effectuant dans tous les maillons doit toutefois être soutenu, incluant les fonctions liées à la gestion. Le développement d'une offre structurée de formation transversale pourrait favoriser un équilibre de l'offre de formation future.

2.6.2.1 Les valeurs sous-jacentes à l'offre de formation transversale

Dans l'esprit du Modèle de coordination de la formation continue en culture, et pour répondre pleinement aux besoins des clientèles, le développement de programmes de formation transversale interchaîne devrait respecter quatre valeurs organisationnelles :

Arrimage et complémentarité : arrimer l'offre de formation transversale et l'offre de formation développée par des associations et des regroupements, sur tout le territoire;

Transparence et partage des savoirs : favoriser la circulation et l'accès à l'information stratégique en matière de formation continue;

Accessibilité : mettre en place une offre de formation transversale accessible à toutes les clientèles visées et sur tout le territoire;

Récurrence : assurer une récurrence des activités et proposer un parcours d'apprentissage structuré.

2.6.2.2 Les caractéristiques d'une offre de formation transversale

Sur la base des échanges lors des groupes de discussion, il ressort des éléments consensuels permettant de mieux comprendre certaines caractéristiques d'une offre de formation transversale.

À la lumière des formations transversales identifiées dans la section précédente, une offre de formation transversale devrait :

- Comporter un tronc commun qui couvre des compétences de base (connaître, comprendre, appliquer);
- Être souple et modulable.

Une offre de formation transversale pourrait également :

- Permettre l'acquisition de compétences plus complexes (analyser et évaluer) et spécialisées (propres à la chaîne ou au métier).

Afin de répondre à la diversité des besoins et des clientèles, elle devrait aussi :

- Donner accès à une diversité de mesures, de services et d'outils.

2.6.2.3 Quelques conditions nécessaires au développement d'une offre de formation transversale

L'instauration de programmes structurés de formation transversale implique certaines conditions préalables. Sans être une liste exhaustive, les conditions suivantes constituent des points à considérer. Afin d'établir une offre de formation transversale récurrente, il apparaît nécessaire de se pencher sur certains points, dont ceux-ci :

- Nommer un mandataire, responsable de la coordination du développement de ces programmes, capable de développer une offre répondant aux deux caractéristiques (accessibilité sur tout le territoire et récurrence);
- Concerter et engager l'ensemble des associations et regroupements nationaux et régionaux;
- Rassembler l'ensemble des ministères concernés;
- Pouvoir s'appuyer sur la documentation existante (référentiels de compétences, études de besoins de formation);
- Établir des priorités dans le développement des programmes de formation transversale et la réalisation d'études ou tout autre document pertinent;
- Développer une offre structurée et conçue selon les principes de l'ingénierie de la formation;
- Mettre en place une promotion centralisée des activités facilitant et simplifiant, pour les clientèles, l'accès à l'information;
- Mettre en place un système centralisé de gestion du cycle de formation;
- Bénéficier d'un financement régulier permettant une offre récurrente d'activités et facilitant l'accès à la formation, nonobstant le lieu de résidence des participants.

2.7 Les limites des défis et des enjeux présentés dans le rapport

La réalisation d'un diagnostic portant sur les défis et les enjeux de développement des ressources humaines pour le secteur culturel constitue une première au Québec. Les apports de l'exercice sont nombreux et ils sont présentés dans la conclusion du rapport.

L'exercice comporte toutefois certaines limites qu'il importe de mentionner. Ainsi, la structuration du secteur de la culture en quatorze chaînes est une décision collective et consensuelle. Elle représente l'état actuel d'une vision du secteur culturel. Ce découpage pourrait être modifié. Le processus de consultation a reposé principalement sur les associations et regroupements

nationaux, membres de Compétence Culture. Certaines associations ou certains regroupements connus de la chaîne n'ont pas, pour une raison ou une autre, été impliqués dans le processus de consultation. Il est possible que la composition des chaînes puisse être revue au fil du temps et que de nouveaux regroupements ou associations s'inscrivent dans une chaîne.

Par ailleurs, le rapport traite peu des bénévoles et la portée du bénévolat dans la création de la valeur. Les données statistiques sur la culture sont nombreuses, mais présentent des angles morts, dont la question de l'implication bénévole dans le secteur culturel. L'étude diagnostique a délibérément omis de traiter de la valeur du bénévolat.

Pour chaque chaîne, la documentation disponible est extrêmement variable. Le nombre d'associations et regroupements ayant participé au processus de consultation par chaîne a été d'un à treize. Toutefois, pour les chaînes ayant un nombre restreint d'associations et regroupements, les données reposaient, pour la plupart, sur la connaissance approfondie des intervenants et s'appuyait sur une étude de besoins de formation.

Les modes de collecte de données ne sont pas identiques pour toutes les chaînes. C'est le cas notamment pour les chaînes Audiovisuel et Livre[166] qui ont utilisé un autre processus. Le processus de collecte de ces deux chaînes est rigoureux et repose sur des études macrosectorielles récentes ou en cours.

La catégorisation des enjeux de développement par thématique peut avoir été traitée différemment dans chaque chaîne : certaines ont privilégié un découpage plus global, créant de grandes catégories, tandis que d'autres ont privilégié la création de sous-thématiques (ex. : la gestion de carrière versus l'intégration de la relève). Le mode de collecte de données par cocréation de connaissances et la grande autonomie laissée à chaque chaîne ont complexifié la comparaison entre les chaînes. Toutefois, l'attribution des enjeux de développement des compétences (voir le tableau 18 - Répertoire des 37 enjeux de développement des compétences) est venue faciliter la comparaison entre les chaînes.

D'autre part, il n'est pas exclu que certaines thématiques aient été omises ou non présentes au moment de la consultation. Par exemple, les thématiques liées à un environnement exempt de harcèlement psychologique et sexuel ressortiraient probablement avec plus d'insistance si la collecte de données avait lieu présentement. La thématique liée à la mutualisation des ressources humaines ou et des services a également été peu soulevée.

En ce qui concerne les formations transversales, quatre sujets de formation ont été abordés. Il se peut qu'il en existe d'autres, notamment en création et en production.

Et finalement, la lecture par chaîne s'avère pertinente pour instaurer une vision globale d'une chaîne et favoriser la concertation entre les associations et les regroupements. Toutefois, elle pourrait rendre plus complexe l'identification des défis et des enjeux des fonctions de travail qui s'exercent dans plusieurs chaînes

166. Les informations sur la chaîne Audiovisuel découlent de la récente étude macrosectorielle réalisée par la mutuelle de formation L'inis (L'inis, 2017) et les informations sur la chaîne Livre découlent d'une étude macrosectorielle réalisée par une autre équipe de consultants durant la même période que la présente étude (Compétence Culture, à paraître 2018b).

3

L'OFFRE DE FORMATION MENANT À UN DIPLÔME

L'objectif de ce chapitre du Diagnostic est de présenter les résultats d'un vaste projet en cours visant à dresser un inventaire exhaustif des programmes menant à un diplôme en vue d'une entrée sur le marché du travail dans le secteur culturel, sur tout le territoire. Étant donné l'ampleur de cet inventaire, ce dernier n'est pas intégré dans le présent document. De plus, par manque de ressources financières, le relevé des programmes n'a pas été complété pour la chaîne Audiovisuel et pour la chaîne Livre. L'inventaire des douze chaînes a été conçu pour être consulté en ligne.

Le chapitre est composé de quatre sections :

- La mise en contexte de la constitution d'un inventaire et le rôle d'un comité sectoriel de main-d'œuvre;
- Le mandat et la méthode de constitution d'un inventaire des formations;
- La configuration de l'inventaire des formations menant à un diplôme;
- Les apports et les limites de l'inventaire.

3.1 La mise en contexte de la constitution d'un inventaire et le rôle d'un comité sectoriel de main-d'œuvre

3.1.1 L'importance de la création d'un inventaire

L'apport complémentaire de la formation continue en lien avec la formation initiale et les lacunes perçues du continuum de formation dans certaines chaînes ont été présentés dans le chapitre 2. Dans toutes les chaînes, les participants aux groupes de discussion ont identifié des métiers et toutes les fonctions de travail en culture ne bénéficient pas d'une formation menant à un diplôme.

La mise sur pied de programmes de formation menant à un diplôme implique qu'un besoin a été identifié et que celui-ci est justifié. Une étude de pertinence doit démontrer l'existence d'une nouvelle fonction sur le marché du travail et rendre compte d'un volume d'entreprises suffisant pour embaucher les personnes diplômées. Le secteur culturel compte très peu de métiers pour lesquels la demande d'employeurs est quantifiable en équivalent temps complet (ETC).

Les comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) peuvent rarement initier l'élaboration d'un nouveau programme collégial en démontrant, chiffres à l'appui, le besoin du marché du travail selon les difficultés de recrutement ou par une enquête prévisionnelle de main-d'œuvre, afin de justifier le potentiel d'embauche. Instaurer un nouveau programme est un processus complexe et peu fréquent. Par exemple, depuis l'incorporation du CSMO en culture, le seul nouveau DEC créé fut Technologies sonores (2015), suite aux travaux du projet pilote de la mutuelle des métiers du son (appui du CQRHC suite à la dissolution de l'Association des professionnels de l'audio ou ASPRAUDIO).

Des pistes doivent donc être explorées pour justifier et expliquer la nécessité d'instaurer de nouveaux programmes de formation menant à une diplomation en vue d'une entrée sur le marché du travail.

De plus, aucun des inventaires actuels de formation professionnelle et technique (FPT), comprenant les ordres d'enseignement secondaire et collégial menant à une diplomation en vue d'une entrée sur le marché du travail en art, ne donne une lecture complète. Il est nécessaire de combiner les offres d'enseignement supérieur en provenance des universités, des organismes de formation en art reconnus et soutenus par le ministère de la Culture et des Communications (MCC), des écoles privées et des instituts pancanadiens soutenus par Patrimoine canadien.

C'est dans ce contexte qu'a été entrepris le projet de création d'un inventaire, par chaîne, et éventuellement d'en fournir une synthèse visuelle de type « cartographie » pour rendre visible l'offre existante et révéler, s'il y a lieu, le continuum entre l'éducation secondaire, collégiale et supérieure.

3.1.2 Les responsabilités des comités sectoriels de main-d'œuvre dans l'élaboration ou la révision des programmes

Les CSMO jouent un rôle de premier plan dans le processus menant à l'instauration de programmes de formation menant à une diplomation en vue d'une entrée sur le marché du travail.

Depuis l'entrée en vigueur de la Politique d'intervention sectorielle (1995), les CSMO[167] sont reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) dans le processus de l'élaboration ou de la révision des programmes menant au marché du travail : la formation professionnelle (ordre d'enseignement du 2e cycle du secondaire ou à l'éducation des adultes) et la formation technique (ordre d'enseignement collégial).

Depuis 2001, le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences permet aux comités sectoriels de développer, avec Emploi-Québec, une norme professionnelle, lorsque les besoins des employeurs le justifient.

La norme professionnelle vise un métier et est constituée des compétences requises pour l'exercice autonome et la maîtrise de ce métier. Elle est le référentiel utilisé pour le développement et la reconnaissance des compétences. Le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) est le programme le plus souvent utilisé pour le développement des compétences. Au terme de l'encadrement d'un nouvel employé désigné « apprenti » par un employé d'expérience désigné « compagnon », Emploi-Québec émet un Certificat de qualification professionnelle. De son côté l'employeur peut bénéficier d'un crédit d'impôt sur les salaires de l'apprenti et du compagnon.

En culture, les conditions d'implantation d'un PAMT sont rarement réunies. Le contexte d'exercice de plusieurs professions dans ce secteur implique des périodes d'engagement courtes, ce qui entraîne des difficultés d'assurer un compagnonnage et le suivi d'une personne tout au long de son l'apprentissage, tel que cela est prévu au Carnet de l'apprenti. Si le CSMO en culture a réussi à implanter la norme Libraire, et le PAMT qui s'y rattache, c'est en raison de la relation d'emploi salariale et parce que l'entreprise peut désigner un employé expérimenté pour assurer le rôle du compagnon.

Dans l'élaboration ou la révision de programmes, les rôles des CSMO sont importants. Ils ont la responsabilité de :

- Documenter et exprimer les besoins du marché du travail (sous l'angle des attentes des employeurs ou des associations) en regroupant des représentants d'entreprise à plusieurs étapes des travaux.

- Valider un ensemble de documents (portrait de secteur, études préliminaires ou études de pertinence, analyse de professions, détermination des buts du programme et des compétences visées et validation des projets de formation, incluant les grilles des compétences et la durée des formations).

- Solliciter l'appui d'Emploi-Québec pour élaborer des normes professionnelles, le Carnet d'apprenti et le Guide du compagnon qui y sont rattachés afin de fournir un contexte d'apprentissage structuré en milieu de travail.

167. Après vérification auprès de la Direction de l'adéquation formation-emploi (DAFE) du MÉES en décembre 2017, le document de référence n'est pas encore mis à jour malgré la priorité gouvernementale de l'adéquation formation-emploi (AFE) : Processus de développement des programmes de formation professionnelle et technique. Rôle des comités sectoriels de main-d'œuvre et de la Direction générale adjointe de l'intervention sectorielle, Emploi-Québec, 24 novembre 1999. Toutefois, il n'y a pas de consultation formelle des comités sectoriels de la part des universités; celles-ci sont souveraines dans la décision de créer ou de renouveler les programmes de 1er cycle ou les études supérieures. À l'occasion, leur processus prévoit la consultation d'employeurs ayant embauché des diplômés.

3.2 Le mandat et la méthode de constitution d'un inventaire des formations

L'élaboration d'un inventaire des formations menant à une diplomation en vue d'une entrée sur le marché du travail s'inscrit dans une volonté de développer une vision globale du développement des ressources humaines et de la formation dans le secteur culturel. Il est lié à l'exercice de cocréation des connaissances entrepris avec les membres de Compétence Culture en 2016.

Les objectifs de principaux de ce projet d'inventaire sont de :

- Répertorier l'ensemble des programmes menant à une diplomation en vue d'une entrée sur le marché du travail, par chaîne;

- Doter le secteur d'un outil d'orientation qui soutiendra les associations et regroupements dans leur rôle d'informer quant aux cheminements de programme existants pour exercer des métiers dans le secteur culturel.

Afin de réaliser cet inventaire, Compétence Culture a confié le mandat à Septembre éditeur, organisation responsable de la mise à jour des permaliens du site monemploi.com. Sous forme de listes dynamiques, les liens vers monemploi.com assurent l'accès à la mise à jour des programmes de formation des divers ordres d'enseignement professionnel, technique et universitaire.

Dans le cadre du mandat avec Compétence Culture et selon les chaînes de création, production, et diffusion/distribution, Septembre éditeur a dressé douze des quatorze inventaires des formations initiales.

La première étape a pris la forme d'une analyse documentaire visant à répertorier les différents programmes de formation d'enseignement professionnel, technique et universitaire, incluant les programmes de formation supérieure en art offerts par les conservatoires et les écoles supérieures.

Sources documentaires utilisées pour dresser l'inventaire :

- Listes des fonctions de travail par chaîne, établies au cours du processus du Diagnostic par les associations et regroupements ayant collaboré aux exercices par chaîne de création de valeur;

- Liste des programmes de formation professionnelle et technique (FPT)[168];

- Liste des programmes offerts par les organismes de formation en art du Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de formation en art (PAFOFA)[169] du MCC, dont certains sont également soutenus par Patrimoine canadien.

Les listes de programmes par chaîne ont été présentées aux associations et regroupements ayant construit la liste des fonctions de travail. Chaque liste associe les programmes et les fonctions de travail, de même que le code de Classification nationale des professions (CNP), puisque toute étude de pertinence doit y référer. Les participants ont pu y greffer tout programme connu dans leur domaine et menant à une diplomation ou une attestation officielle.

168. https://www.inforoutefpt.org/

169. Liste provenant du MCC transmise par courriel à Compétence Culture en juillet 2017.

3.3 La configuration de l'inventaire des formations menant à un diplôme

Dans chaque chaîne les programmes sont listés selon les ordres d'enseignement :

- La formation professionnelle relevant du niveau secondaire, soit le diplôme d'études spécialisées (DES), le métier semi-spécialisé ou l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP) ou encore le diplôme d'études professionnelles (DEP);

- La formation technique correspondant au diplôme d'études collégiales (DEC) menant à une fonction de travail ou à l'attestation d'études collégiales (AEC) une voie de perfectionnement offerte aux candidats ayant un DEC approprié;

- La formation universitaire correspondant, au premier cycle, au baccalauréat et au certificat; au deuxième cycle, au diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) et à la maîtrise; au troisième cycle, au doctorat;

- Autre formation supérieure, selon les organismes de formation en art (MCC), comme les camps de musique et danse, les conservatoires, les instituts, etc.

Le tableau 40 présente la manière dont l'inventaire est structuré.

Tableau 40
Structure de l'inventaire des formations initiales menant à un diplôme

CHAÎNE : (nom de la chaîne)			
FORMATION INITIALE		**MARCHÉ DU TRAVAIL**	**CONTRIBUTION AUX AUTRES CHAÎNES**
Niveau d'enseignement : Secondaire			
Formation générale Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	**Formation professionnelle** Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Niveau d'enseignement : Collégial			
Formation préuniversitaire Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	**Formation technique** Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Niveau d'enseignement : Universitaire			
Certificat ou mineure (1er cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Baccalauréat (1er cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Baccalauréat avec majeure (1er cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Diplôme d'études supérieures spécialisées (2e cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Maîtrise (2e cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées
Doctorat (3e cycle)	Nom du programme ou du cours, numéro d'identification et hyperlien	Métier, profession et CNP	Nom des autres chaînes visées

3.4 Les apports et les limites de l'inventaire

L'inventaire constitue le premier outil de référencement des formations initiales menant à un diplôme, dans le secteur culturel. Par la vision globale des programmes existants qu'il implique, il sera utile à toute étude de pertinence lors de l'élaboration de programmes de formation menant à un diplôme.

L'inventaire est également un outil de référence majeur lorsque viendra le temps d'évaluer la faisabilité de concevoir un programme de formation continue en marge des ordres d'enseignement et en complément au programme de financement des organismes de formation en art du MCC (PAFOFA).

Il est aussi un outil inédit de connaissance pour les associations et regroupements. Il rend compte d'une manière factuelle de l'offre de formations existantes et peut donner un autre éclairage lorsqu'il s'agit de mieux comprendre les défis et les enjeux de leurs clientèles. Il peut également être un outil de soutien dans le développement de l'offre de formation continue.

L'inventaire par chaîne constitue aussi une source documentaire permettant de mieux répondre aux besoins des parents et des élèves qui interpellent les associations et regroupements en vue de faire un choix de programme, lorsqu'une carrière dans le secteur culturel est envisagée.

L'inventaire des formations initiales menant à un diplôme comporte toutefois certaines limites. Tout d'abord, il répertorie les programmes de formations initiales pour douze des quatorze chaînes. Les fonctions génériques liées à la gestion, à l'administration, aux communications ne figurent pas dans l'inventaire. L'inventaire ne couvre pas les fonctions de travail ou les appellations d'emploi qui sont le résultat d'un cheminement de carrière et qui correspondent à un niveau de responsabilités ou à l'expérience cumulée (ex. : assistant metteur en scène, directeur de la programmation).

Une mise en garde importante dans l'interprétation de l'inventaire est également à faire : le décompte des programmes par chaîne peut être trompeur, comme en témoignent les cinq exemples suivants.

Des formations générales existantes mais peu de programmes spécialisés

Dans certaines chaînes, il existe plusieurs programmes de formation, mais peu de programmes spécialisés. En muséologie par exemple, les carrières reposent sur une variété de profils académiques (arts visuels, histoire de l'art, ethnologie, archéologie, histoire, géographie, science, etc.), créant l'illusion que les voies de formation sont nombreuses alors qu'on ne compte qu'un DEC techniques en muséologie, un programme universitaire de premier cycle et le programme conjoint de maîtrise en muséologie.

Des formations spécialisées existantes mais des voies de spécialisation jugées nécessaires

Il peut exister une formation initiale, mais celle-ci peut être considérée comme étant lacunaire par les associations et regroupements du secteur culturel, si elle n'est pas suffisamment spécialisée. Les associations et regroupements dans les chaînes souhaitent alors des voies de spécialisations pour des programmes existants. Par exemple, le gréage acrobatique ne fait pas partie de l'AEC Gréage de scène. L'adaptation de ce programme est nécessaire pour répondre aux besoins des arts du cirque.

L'interprétation de l'absence de formation initiale spécialisée dans une chaîne

Dans certaines chaînes, il n'existe pas de formation initiale pour certaines fonctions de travail. C'est le cas notamment pour le métier de conteur. Outre un module dans le programme collégial Interprétation théâtrale, la chaîne Conte ne jouit d'aucun programme dédié à cet art d'expression. Toutefois, selon des spécialistes du conte (RCQ, 2013)[170], l'exercice du métier de conteur ne répondrait peut-être pas aux caractéristiques d'une fonction de travail pouvant justifier l'élaboration et le financement récurrent d'un programme dédié. En facilitant l'identification des fonctions de travail qui ne bénéficieraient pas de spécialisation, l'inventaire n'induit pas que toute absence de spécialisation nécessite la mise sur pied d'un programme récurrent.

La répétition des fonctions de travail communes à plusieurs chaînes créant la fausse impression qu'il existe de nombreux programmes

Dans l'inventaire, il y a forcément une récurrence des fonctions de travail communes à plusieurs chaînes. Par exemple, toutes les chaînes des arts de la scène incluent les professions liées à la conception des décors, costumes, éclairages, accessoires et montages sonores; aux techniques de scène incluant le gréage et l'automation; à la régie; à la mise en scène et à la direction artistique; à la direction technique, à la direction de production. Les exemples en danse, en théâtre et en conte illustrent cette récurrence.

Cette récurrence alourdit l'inventaire et peut donner une impression de redondance. Elle peut donner la fausse impression qu'il existe plusieurs formations initiales pour une même profession. Ces formations peuvent aussi ne pas être spécifiques à l'exercice de la profession.

Les formations connexes et la multiplication de référencement des programmes

Il y a également multiplication de référencement des programmes dans plusieurs chaînes quand les fonctions de travail se déploient dans des contextes d'exercices connexes. Par exemple, les programmes en audiovisuel, en animation, en création 2D et 3D peuvent être empruntés par les praticiens des arts visuels ou des arts de la scène. On les retrouve donc dans plus d'une chaîne.

L'inventaire des formations menant à un diplôme visant une entrée sur le marché du travail dans le secteur culturel compte près de 500 entrées. Il sera déposé sur le site internet de Compétence Culture.

170. Dans ce texte, les auteurs dressent un portrait de la formation en conte à l'international et signale l'embûche d'instaurer un programme au Québec en raison de l'étude de pertinence à produire.

Ce premier Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel repose avant tout sur l'approche par chaîne de création de la valeur économique, afin de rendre compte des particularités de ce secteur d'activité. Les diverses démarches méthodologiques visent à offrir une vision globale et structurée du secteur culturel, permettre une lecture inclusive des besoins de développement des compétences liées à toutes les fonctions de travail et ouvrir quelques pistes d'action.

Le Diagnostic est élaboré en tenant compte des valeurs et du fonctionnement de Compétence Culture. Il repose sur la collaboration et la mise à contribution des expertises du comité sectoriel de main-d'œuvre en culture et des associations et regroupements nationaux et régionaux. Il permet de réaffirmer l'engagement des associations et regroupement dans la recherche de solutions collectives, en tenant compte d'un secteur d'activité complexe devant répondre à des clientèles ayant des besoins et des attentes diversifiés.

Les conclusions sont présentées en reprenant la structure en trois sections du Diagnostic et elles traitent des apports et des principales limites à considérer.

Une meilleure compréhension de l'envergure et de la structuration du secteur culturel

Développer une lecture du secteur culturel permettant de l'appréhender dans son amplitude et d'en reconnaître les spécificités

Dans ce Diagnostic, une définition large du secteur culturel, inspirée des travaux sur l'économie des industries de la culture, a été adoptée. Ainsi, le secteur culturel se définit comme l'« Activité artistique créative et les biens et services produits par cette activité, et la préservation du patrimoine. » (Statistique Canada, 2011a). Cette définition est ancrée dans la chaîne de création de la valeur qui situe la création au cœur de l'activité professionnelle et économique du secteur culturel. Elle reconnaît, par ailleurs, l'ensemble de ses maillons (création, production, diffusion/distribution, auxquels ont été ajoutés gestion et formation de formateurs, avec l'appui de tous les participants).

Les définitions de l'économie des industries de la culture, de la chaîne de création de la valeur et du concept de maintien en activité — pour faire contrepoids au maintien en emploi — sont des apports qui conviennent à la réalité de la main-d'œuvre en culture, dont une grande partie est assujettie aux lois sur le statut de l'artiste. Il s'agit de mettre en valeur les créateurs au cœur de l'activité professionnelle et de lire autrement la réalité d'un secteur d'activités cycliques comme la culture.

Contrairement aux secteurs caractérisés par le maintien en emploi, dans le secteur culturel, la formation continue assure souvent la fonction de maintien en activité. Les différents apports de la formation continue, complémentaires ou palliant les programmes de formation initiale, permettent de mieux comprendre les différentes visées que le développement des compétences endosse dans le maintien en activité. La formation continue n'y a pas seulement une fonction utilitaire visant à faire en sorte de rester compétitif ou d'atteindre l'excellence, elle peut également avoir une visée stratégique (analyse du positionnement) et émancipatrice (favoriser la réflexion sur son agir professionnel). Il est de la responsabilité du travailleur indépendant, artistes ou travailleurs culturels, de voir à son développement professionnel.

Décrire la structure de la vie associative et l'engagement des associations et regroupements nationaux et régionaux dans le développement des compétences

Une liste produite par le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et transmise à Compétence Culture a permis de définir la structuration du secteur culturel. Les assises institutionnelles ont mis en lumière les associations et les regroupements nationaux et régionaux reconnus et soutenus par les sociétés d'État ainsi que ceux reconnus en vertu des lois sur le statut de l'artiste (lois S-32.1 et S-32.01).

Des 85 associations et regroupements répertoriés, 61 ont un engagement dans le développement des ressources humaines (72%), engagement établi sur la base d'une adhésion volontaire à Compétence Culture à titre de membre actif. Le profil des associations et regroupements membres de Compétence Culture a permis de mieux circonscrire leur engagement à l'égard de l'activité professionnelle et du développement des compétences dans leur champ d'activités spécifique. Le Diagnostic révèle également le rôle fédérateur de Compétence Culture alors qu'il rassemble 72 % des associations et regroupements actifs en matière de développement des ressources humaines. Leur rôle dans l'émergence historique du projet pilote favorisant l'accès à la formation continue (2001-2006), devenu le Modèle de coordination de la formation continue en culture (2007 à ce jour), est au cœur de la *Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture* (2000).

Principales limites à considérer

Si l'adhésion à Compétence Culture est volontaire et bienvenue, les limites financières consacrées à ce jour au Modèle et les processus établis au fil des années ne permettent pas encore une planification annuelle de formation continue dans chacune des quatorze chaînes. La démonstration de l'accès variable aux sources de financement auxquelles ont droit les associations et regroupements fait également ressortir des disparités qui, pour certains, complexifient encore davantage la planification et la réalisation d'activités de formation continue.

Répertorier différents dénombrements des effectifs en culture et exposer les limites des principales méthodes utilisées

Le principal apport du Diagnostic est de proposer la première comparaison de différentes méthodes de dénombrement des emplois culturels.

Les effectifs du secteur culturel sont toutefois complexes à dénombrer, notamment en raison du caractère atypique du travail dans le secteur de la culture. De plus, chacune des méthodes :

- Délimite différemment le secteur culturel, par exemple, en incluant ou non les professions culturelles s'exerçant dans des organisations gouvernementales;
- Reconnaît ou non les différents statuts d'emplois, en excluant souvent les travailleurs indépendants ou n'en dénombrant qu'une partie;
- Capte ou non la mobilité des ressources humaines, en excluant parfois l'exercice professionnel en dehors des établissements associés au secteur culturel.

Cette comparaison révèle la difficulté d'appréhender ce secteur « synthétique »[171], tant les valeurs ajoutées à la chaîne de création, production, diffusion/distribution débordent dans l'activité

171. La culture n'est pas une industrie explicitement reconnue dans le système de données économiques de Statistique Canada; elle est « synthétique » (…) puisque l'activité de la culture est située dans plusieurs industries, où seules certaines parties de l'activité ont trait à la culture. (…) La culture est traditionnellement définie par les caractéristiques de ses produits (biens et services) et de ses créateurs. Alors que certains éléments de la culture correspondent à l'approche axée sur l'industrie, d'autres n'y correspondent pas. Source : Cadre canadien pour les statistiques de la culture, 2011

d'autres secteurs. Les méthodes de dénombrement n'arrivent pas, à l'exception du Compte satellite de la culture (CSC), à couvrir ou à estimer la part des travailleurs indépendants, peu importe qu'ils œuvrent dans ou hors les établissements culturels.

La comparaison de trois méthodes statistiques fait ressortir des écarts importants. Ainsi, selon la méthode de dénombrement choisie, le résultat est minimalement de 47 002 personnes alors qu'il peut atteindre, dans une perspective plus large, 175 854 personnes. Les différents calculs d'effectifs du secteur culturel reposent sur des méthodes qui tiennent plus ou moins compte du travail atypique, par exemple : les travailleurs indépendants, les créateurs dont les revenus sont parfois différés, les travailleurs qui combinent des emplois dans différents secteurs d'activités économiques, les travailleurs à temps partiel, les travailleurs choisissant de s'incorporer ou de s'enregistrer sous une forme juridique et considérés comme étant des établissements sans employés, etc.

Selon Compétence Culture, la méthode de dénombrement qui capte le mieux les effectifs du secteur culturel est celle de la perspective du produit du Compte satellite de la culture (CSC), notamment parce qu'elle permet de mieux englober, par la combinaison de diverses sources statistiques, la diversité des effectifs et des multiples relations d'emploi du secteur culturel, dont le travail atypique. Selon cette méthode, on dénombre 150 747 emplois.

Pour sa part, la méthode utilisée par la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) reconnaît un dénombrement des 47 002 emplois en culture. Selon Compétence Culture, cette méthode comporte une limite fondamentale puisque la réalité « synthétique » du secteur culturel n'est pas appréhendée[172] ni le caractère atypique du travail qui y prédomine.

La capacité de bien dénombrer les emplois du secteur culturel et le choix de méthodes appropriées sont importants. Les méthodes statistiques qui combinent plusieurs sources de données, comme le Compte satellite de la culture (CSC), permettent de mieux capter le travail atypique tel qu'il s'exerce dans le secteur culturel.

Dans les apports non anticipés, la comparaison des différentes méthodes de dénombrement est également un exercice qui a permis aux acteurs du secteur culturel de mieux cerner la délimitation actuelle du CSMO en culture, délimitation découlant de la méthode de dénombrement utilisée par la DDCIS pour définir les emplois du secteur culturel.

Principales limites à considérer

Les différentes méthodes de dénombrement exposées reposent sur les données de l'*Enquête nationale auprès des ménages* (ENM 2011). Dans cette enquête, l'analyse des personnes occupées demeure prudente : les personnes sont classées selon leur principale activité lors de la période de référence donnée, ce qui pourrait éliminer des travailleurs indépendants dont la subsistance était alors justifiée par une activité rémunératrice dans un autre secteur d'activité. De plus, comme le mentionne l'OCCQ, les données de l'ENM 2011 comportent des « difficultés reliées à la fiabilité (biais et précision) » (Rheault et Allaire, 2016, p. 2).

Les statistiques forgent habituellement les décisions en faveur des investissements publics en éducation ou en enseignement supérieur, et déterminent les priorités des mesures de formation de la main-d'œuvre. Or, la réalité du travail atypique ne jouit actuellement pas d'une documentation permettant d'éclairer les choix concernant des mesures adaptées en formation initiale, en formation continue ou en soutien à l'emploi. Le fait de mettre en lumière ce qui est

172. Statistique Canada rappelle que l'activité de la culture est située dans plusieurs industries, où seules certaines parties de l'activité ont trait à la culture (voir section 1.1.1).

inclus ou exclu de quelques construits statistiques habituellement utilisés par les CSMO, lors de la réalisation de leurs diagnostics, pourrait permettre d'ouvrir un nouveau dialogue sur certains investissements publics. Pour le moment, les difficultés de dénombrement des effectifs dans le secteur culturel ainsi que les délimitations trop restreintes du secteur culturel ont des répercussions négatives pour le développement de la main-d'œuvre du secteur.

Une vision globale des défis de ressources humaines et des enjeux de compétences dans le secteur culturel

L'offre de formation continue dans le secteur culturel repose sur une approche collective innovante dans laquelle le CSMO en culture et les associations et regroupements nationaux et régionaux assument des rôles complémentaires. Ensemble, ils s'assurent que les différentes clientèles puissent, sur tout le territoire, avoir accès à une offre de formation de qualité. Les pistes de travail émises dans le cadre de cette étude ainsi que l'ensemble des connaissances accumulées posent les assises d'une bonification de la gestion de l'offre de formation continue, sur tout le territoire. Elles permettront dans les prochaines années, d'alimenter et d'orienter le travail du CSMO en culture et des associations et regroupements impliqués dans la gestion de l'offre de la formation continue.

Le recours à l'approche par chaîne de création de valeur et le fait d'embrasser l'ensemble des chaînes pour définir les défis de ressources humaines et les enjeux de développement des compétences dans le secteur culturel représentent une expérience inédite, et ce, pour les associations et les regroupements, pour le CSMO en culture et pour les partenaires gouvernementaux. Il s'agit du premier exercice collectif qui collige dans un même document un ensemble d'informations souvent dispersées.

L'étude diagnostique et son processus ont permis :

- De développer une vision globale des ressources humaines dans chaque chaîne;
- De définir l'importance des défis RH et prioriser les enjeux de développement des compétences pour les trois prochaines années;
- D'explorer les possibilités en matière de formations transversales;
- De définir des pistes d'action menant à la structuration des interventions en matière de formations transversales;
- D'affirmer l'importance de mieux répondre à la diversité des clientèles dans l'offre de formation continue;
- De continuer de développer une offre de formation de qualité et ayant des contenus et des formats adaptés aux besoins des clientèles : poursuivre l'amélioration de la gestion de l'offre de formation continue.

Développer une vision globale des ressources humaines dans chaque chaîne

Grâce au partage d'idées et de connaissances, le processus de consultation a contribué à l'éclosion d'une réflexion collective structurée autour d'une chaîne.

En réunissant les associations et regroupements, l'approche par chaîne a permis de bénéficier de leur expertise et de leur point de vue privilégié. Elle a également contribué à réunir les connaissances souvent éparses et de créer collectivement une vision plus complète de l'état de la situation des ressources humaines, par chaîne.

La présentation par chaîne favorise une lecture systémique. Elle permet d'appréhender l'ensemble des défis RH, les enjeux de développement des compétences, la documentation existante et celle à produire ainsi que les métiers ou fonctions de travail pour lesquels il existe une offre de formation et ceux pour lesquels la formation est lacunaire. Avec le regroupement de ces informations, il devient plus facile d'identifier les priorités qui devraient être mises de l'avant.

Définir l'importance des défis RH et prioriser les enjeux de développement des compétences pour les trois prochaines années

L'étude fait ressortir que plusieurs des défis RH sont liés au financement du secteur culturel. Ils sont cohérents avec le défi majeur identifié par les personnes ayant participé aux groupes de discussion qui est sans conteste « La rémunération non compétitive, la faiblesse des revenus ».

En ce qui concerne les enjeux de développement des compétences, l'étude a permis de faire ressortir les priorités de chaque chaîne. Elle a également montré une préoccupation importante envers l'acquisition de compétences liées à l'essor du numérique, et ce, dans tous les maillons des chaînes.

Les enjeux de développement des compétences liées à la diffusion, à la mise en marché et à la commercialisation ainsi qu'à une plus grande visibilité sont identifiés comme étant prioritaires par presque toutes les chaînes. Le développement des compétences qui concernent la gestion de carrière et l'entrepreneuriat sont les deux autres enjeux fréquemment mentionnés.

Dans les retombées indirectes du Diagnostic, il est intéressant de souligner qu'en cours de processus, Compétence Culture a raffiné la liste des défis de ressources humaines et a créé un répertoire d'enjeux de développement des compétences adapté au secteur culturel. Ce répertoire est déjà utilisé par quelques associations ou regroupements.

Explorer les possibilités en matière de formations transversales

Le développement de formations transversales est retenu comme une approche pouvant répondre aux besoins de formation pour des clientèles moins bien servies, comme les gestionnaires et les travailleurs culturels, ou pour lesquels les besoins de formation continue sont importants, notamment en l'absence de formation initiale ou de lacunes dans des programmes existants. Elle répond également à une volonté d'utilisation optimale des ressources financières consacrées à la formation continue.

Des collaborations existent déjà entre les associations et les regroupements, lesquelles mènent parfois à une offre de formation transversale. La démarche collective par chaîne, initiée lors du Diagnostic, a permis d'approfondir ce sujet, de dresser un portrait large des enjeux et de discuter des possibilités d'interventions plus structurées en formation continue qui pourraient s'adresser à plusieurs fonctions de travail ou à des fonctions de travail apparentées dans plusieurs chaînes.

Définir des pistes d'action menant à la structuration des interventions en matière de formations transversales

Le Diagnostic a donné l'occasion d'ouvrir les discussions, de manière structurée, entre les associations et les regroupements sur des possibilités de formations transversales. Il a également permis de mieux comprendre les caractéristiques que peuvent prendre les formations transversales notamment en distinguant deux types, les formations transversales intrachaînes et les formations transversales interchaînes.

L'instauration de programmes de formation transversale implique plusieurs conditions de réalisation, dont la clarté des rôles des différents intervenants impliqués, la capacité de rassembler et de concerter toutes les parties prenantes impliquées, la centralisation de certaines activités, l'accès à du financement et la capacité d'en assurer la récurrence

Affirmer l'importance de mieux répondre à la diversité des clientèles dans l'offre de formation continue

Le processus de consultation démontre que les associations et regroupements considèrent qu'il est nécessaire de s'assurer de prendre en compte la diversité des clientèles. L'offre de service devrait répondre aux besoins de l'ensemble des clientèles, dont :

- Les anglophones;
- Les personnes issues de la diversité culturelle;
- Les membres de conseils d'administration et les bénévoles;
- Les passeurs de culture (intervenants municipaux et scolaires).

En ce qui concerne les membres de conseils d'administration et les intervenants municipaux ou scolaires, ces derniers sont des acteurs majeurs pour les organisations culturelles et les artistes. Il serait important qu'ils puissent avoir accès à des activités de formation répondant au rôle qu'on attend d'eux dans la sphère culturelle. Leur activité dans le secteur culturel demeure toutefois complémentaire à leur principale activité professionnelle. Il n'est pas, dans ce cas, de la responsabilité de leur employeur de les soutenir dans leur développement professionnel lié à leur engagement dans le secteur culturel.

Il devra être pris en compte qu'une lecture inclusive des clientèles exerce une pression supplémentaire sur les ressources et l'offre de formation. Par exemple :

- Les interprètes et les artistes anglophones qui n'ont pas accès à la formation continue dans leur langue, en raison de la langue de travail au Québec (le français);

- Les artistes de la diversité qui ont besoin de se perfectionner en lien avec leurs pratiques identitaires, ce qui nécessite une offre de formation conçue et soutenue en cette matière.

Continuer de développer une offre de formation de qualité et ayant des contenus et des formats adaptés aux besoins des clientèles

Les associations et regroupements ont réitéré l'importance de maintenir le développement d'une offre d'activités de formation continue variée et adaptée aux réalités du secteur et aux attentes des clientèles. Par exemple :

- La diversité des interventions répondant aux enjeux de développement des compétences (programmation d'ateliers de groupe, perfectionnement sur mesure, interventions individualisées, formation en ligne);
- La souplesse des formats, la spécificité des contenus et l'accessibilité : courtes durées de formation, programmes par modules facilitant l'accès et permettant aux participants de choisir les modules en fonction de leurs besoins ainsi que formation à distance;
- La prise en compte des compétences des participants et la possibilité de formations multiniveaux (débutant, intermédiaire, avancé);
- L'embauche d'experts du secteur culturel comme formateurs.

Tout en reconnaissant qu'il est pertinent d'évaluer les formations existantes offertes par des réseaux d'enseignement, la solution privilégiée par les intervenants du secteur culturel demeure l'embauche de spécialistes du milieu.

Principales limites à considérer

L'exercice de réalisation d'un diagnostic sous l'angle des défis de ressources humaines et des enjeux de développement des compétences pour le secteur culturel constitue une première au Québec. L'exercice comporte toutefois certaines limites liées à l'ampleur du secteur à couvrir et à la diversité des défis et des enjeux des différentes chaînes. Il se peut que certaines thématiques aient été omises ou aient été inexistantes au moment de la consultation. En ce qui concerne les formations transversales, il pourrait exister plus de thématiques que celles qui ont été abordées, notamment en création et en production.

La constitution d'un premier inventaire des programmes de formation initiale menant à un diplôme

L'inventaire des programmes de formations constitue le premier outil de référencement des formations initiales menant à un diplôme, dans le secteur. Il présente une vision globale du secteur culturel et ses apports sont importants à plusieurs égards. Il constitue une base solide pour toute étude de pertinence dans le cadre de l'élaboration de programmes de formation menant à un diplôme ou lorsqu'il s'agit d'évaluer l'arrimage entre un programme de formation continue et les programmes de financement des organisations de formation en art du MCC.

Il est également un outil de connaissance pour les associations et regroupements leur permettant de mieux informer leurs clientèles. L'inventaire par chaîne s'avère en effet une source documentaire lorsqu'une carrière en culture est envisagée. De l'avis du comité de lecture, l'inventaire actuel, sous la forme d'un fichier électronique avec hyperliens vers les sources d'information, constitue un outil inédit pouvant servir à orienter les clientèles en choix de programmes.

Principales limites à considérer

La présentation de l'inventaire des programmes de formation menant à un diplôme est toutefois partielle, car il manque l'inventaire des chaînes Livre et Audiovisuel. De plus, l'inventaire, par chaîne, ne rend pas compte du continuum de formation, c'est-à-dire l'enchaînement entre les ordres d'enseignement fournissant un véritable cheminement de formation pour une personne donnée. Ce travail reste à développer.

Le mot de la fin

Ce Diagnostic inédit reflète les valeurs fondamentales de Compétence Culture en misant sur les connaissances et l'engagement d'un nombre important d'associations et regroupements nationaux et régionaux qui agissent en faveur du développement professionnel. Les données réunies montrent que Compétence Culture, organisation reconnue à titre de CSMO en culture, jouit d'un appui croissant et significatif des associations et regroupements de son secteur d'emploi. D'ailleurs, le Modèle de coordination de la formation continue, développé dans le secteur culturel, est reconnu comme un modèle novateur cherchant constamment à s'adapter.

Par sa vision globale et structurée, l'approche par chaîne adoptée dans ce Diagnostic permet une lecture inclusive des besoins de toutes les fonctions de travail. Cette approche pose un autre regard sur les priorités d'investissement en formation continue.

Ce premier Diagnostic se veut une photographie de la situation qui prévalait au moment de la collecte d'information. Il importe de rappeler ce qui reste à inventer ou à consolider de manière structurante : l'offre de formation continue transversale, des microprogrammes de formation et la documentation du secteur (études de besoins de formation, chartes ou référentiels de compétences, etc.).

Le prochain Diagnostic bénéficiera des connaissances acquises et de certains des outils développés lors de cette première expérience. Il sera important de suivre l'évolution des défis RH et des enjeux de développement des compétences du secteur culturel. Le prochain Diagnostic pourra également bénéficier des avancées du Compte satellite de la culture (CSC), lequel prévoit des améliorations pour 2019.

Plusieurs défis seront à relever pour le prochain Diagnostic. Ainsi, les collectes et les analyses ont montré certaines limites du Modèle actuel, notamment en ce qui concerne l'accès variable aux différentes sources de financement et la capacité de planifier une offre de formation continue appropriée à l'envergure des chaînes et à la diversité des fonctions de travail et des métiers de la culture. Dans son processus de consultation, le Diagnostic a fait une place importante aux associations et regroupements nationaux. Il serait pertinent d'intégrer davantage les regroupements régionaux dans un prochain exercice.

CHAPITRE 1 :
L'ENVERGURE ET LA STRUCTURATION DU SECTEUR D'EMPLOI

Allaire, B. et C. Fortier (2011). « L'emploi salarié dans certaines industries de la culture et des communications, de 1991 à 2010 », *Optique culture*, no. 12, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique.
http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-12.pdf

Chenart, M. (2015). *L'adéquation formation emploi : un défi singulier pour l'emploi atypique, Le cas du secteur culturel*, INRS.

DAIMT (2014). Le marché du travail au Québec, Perspectives d'emploi par profession 2013-2017, Information sur le marché du travail, Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail, Emploi-Québec, Gouvernement du Québec
http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_perspectives-emploi-profession.pdf

D'amours, M., et L. Kirouac (2011). « Les travailleurs indépendants et leur rapport au travail à l'épreuve de l'impératif de l'activité : occasions de subjectivation ou de contrainte? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, no 1.

D'Amours, M. et M.-H. Deshaies, (2012). *La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants : analyse de modèles internationaux - Cadre d'analyse et synthèse des résultats*, Ministère de la Culture et des Communications et Université Laval.

MEES (2017). *La relance au collégial en formation technique – La situation de l'emploi de titulaires d'un diplôme d'études collégiales (DES) ou d'une attestation d'études collégiales (AEC) - Enquête 2016*, Direction de l'adéquation formation-emploi, secteur de l'enseignement supérieur, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Gouvernement du Québec.
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Enquetes_Relance/Collegial/Relance_collegial_2016_FR.pdf

Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*, Collection Culture et Économie, Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

OCCQ (2016). *Résumé des plus récents résultats du Compte satellite de la culture. Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture*, 2010-2014, juin 2016. Document transmis à Compétence Culture par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec en octobre, 2016.

Statistique Canada (2011a). Cadre canadien pour les statistiques de la culture, Cadre conceptuel pour les statistiques de la culture 2011, No 87-542-X au catalogue — No 001
https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/87-542-x/2011001/section/s3-fra.htm

Statistique Canada (2011b). Cadre canadien pour les statistiques de la culture, Guide de classification pour le Cadre canadien pour les statistiques de la culture 2011, No 87-542-X au catalogue — No 002
https://www.statcan.gc.ca/pub/87-542-x/2011001/section/s5-fra.htm

Statistique Canada (2014). *Comptes des revenus et dépenses, série technique, Compte satellite de la culture du Canada, 2010*, No 13-604-M au catalogue — No 75
http://www.statcan.gc.ca/pub/13-604-m/13-604-m2014075-fra.pdf

Statistique Canada (2016). *Comptes des revenus et dépenses, série technique*, *Indicateurs provinciaux et territoriaux, 2010 à 2014,* no. 13-604-M au catalogue.
https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/2014075/sum-som-fra.htm
https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/13-604-m2016081-fra.pdf

Rhéault S. et B. Allaire (2016). « Les professions de la culture et des communications au Québec en 2011 », *Optique culture*, no. 46, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique.
http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-46.pdf

Voyer, B. (2004). « Travailler par intermittence : un rapport singulier aux savoirs », *Possibles*, nos. 3-4, p. 118-133.

Voyer, B. (2011). « Les professionnels en situation d'intermittence en emploi : enjeux pour la formation continue », dans *Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*, sous la direction de C. Bernier et al., Presses Université Laval (PUL), p. 85-108.

Autres sources :

Éducation et Enseignement supérieur – Les enquêtes Relance
http://www.education.gouv.qc.ca/references/indicateurs-et-statistiques/enseignement-superieur/enquetes-relance/

Institut de la statistique – Tableau statistique
http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bibliotheques/publiques/stat_generale.htm

Observatoire de la culture et des communications – Les enquêtes professionnelles
www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/professions-formation/index.html

Statistique Canada : La chaîne de création
https://www.statcan.gc.ca/pub/87-542-x/2011001/section/s5-fra.htm

Statistique Canada - Enquête nationale auprès de ménages 2011 (ENM 2011)
http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&Id=75586#a1

Statistique Canada – Le Quotidien Indicateur provinciaux et territoriaux de la culture, 2016 (diffusion 2018-02-27)
http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/180227/dq180227a-fra.htm

Statistique Canada. Emplois dans les industries de la culture, 2010 à 2014 (perspective de l'industrie).
https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/2016081/tbl/tbl-07-fra.htm

Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA), estimations des personnes ayant plus d'un emploi selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge -Tableau 282-0031
http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820031

CHAPITRE 2 :
DIAGNOSTIC DES DÉFIS DE RESSOURCES HUMAINES ET DES ENJEUX DE COMPÉTENCES

Albert, G., A. (2007). *Patrimoine culturel. Portrait transsectoriel - Étude de besoins de formation*, Ministère de l'éducation, du loisir et du sport, Ministère de la Culture et des Communications, Gouvernement du Québec.

Brouard Sprott, F., (2015). *Profil et écosystème de l'industrie de l'humour francophone au Québec*, School of Business, Carleton University Christelle Paré Institut national de la recherche scientifique, INRS.

CMAQ (2014). *Rapport de l'étude multisectorielle sur les besoins de formation du Conseil des métiers d'art* (CMAQ, 2014) et *Plan de formation de la main-d'œuvre pour le développement professionnel 2015 à 2018*, réalisation Suzanne Dion, Compétence Culture-CMAQ

Compétence Culture (2014). *Diagnostic sous-sectoriel des besoins de formation continue pour le Conseil québécois du Théâtre*, réalisation RH Conseil, CQT, UDA, Compétence Culture.

Compétence Culture (2015). *Bilan du Modèle de coordination de la formation continue en culture 2014-2015*.

Compétence Culture (2017a). *Analyse des besoins de formation dans le secteur muséal*, réalisation RH Conseil, SMQ, Compétence Culture.

Compétence Culture (2017b). *Dictionnaire de compétences. Éducation muséale*, SMQ, Compétence Culture.

Compétence Culture (2017c). *Synthèse des besoins de formation continue, pour le milieu du théâtre, réédition enrichie, avril 2017*, gestion de projet CQT, réalisation RH Conseil, Compétence Culture.

Compétence Culture (à paraître, 2018a). *Étude des besoins de formation des clientèles des chaînes des Arts visuels, des Arts médiatiques et des Arts interdisciplinaires*, Compétence Culture.

Compétence Culture, (à paraître, 2018b). *Étude des enjeux et des besoins de formation continue dans la chaîne du livre*, réalisation Daigle/Saire, Compétence Culture.

CQPV (2015). « État des lieux du patrimoine immatériel », *Les traditions culturelles du Québec en chiffres*, Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV).

CQPV (2016a). « État des lieux du patrimoine immatériel », *Les traditions culturelles du Québec en chiffres*, Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV).

CQPV (2016b). « La danse traditionnelle québécoise », *Les traditions culturelles du Québec en chiffres*, Vol 2, Conseil du patrimoine vivant (CQPV).

CRHSC (2007). *Charte de compétences. Diffuseur de spectacles*, Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

CRHSC (2010a). *Étude sur les RH - Rapport sur l'information sur le marché du travail pour le secteur culturel canadien*, Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

CRHSC (2010b). *Étude sur les RH - Tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

CQPV (2011). *Médiateur du patrimoine vivant - Charte des compétences*, CQRHC-CQPV.

En Piste (2017). *Cap sur nos territoires - Pour le développement national des arts du cirque. Plan directeur* 2017-2027.

Landry, P. et S. Préfontaine (2013). *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturel du Québec*, sous la direction de Johanne Turbide, Groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels, HEC Montréal.

L'inis (2017). *Étude triennale des besoins de formation continue dans le secteur de l'audiovisuel, 2017-2020*, réalisation RH Conseil, Édition la mutuelle de formation de L'inis.

MCC (2017). *Partout la culture. Politique québécoise de la culture. Projet pour consultation*, Ministère de la Culture et des Communication du Québec, Gouvernement du Québec. https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/grands_dossiers/PolitiqueQcCulture/PartoutLaCulture.pdf

MEQ (2002). *Étude des besoins en formation artistique, Représentation d'artistes, agentes, agents, gérantes et gérants*, ministère de l'Éducation et ministère de la Culture et des communications, Gouvernement du Québec, réalisation Groupe Réseau Conseil, projet coordonné par le Conseil québécois des ressources humaines en culture, Gouvernement du Québec.

RCQ (2013). *Formation en conte : État de la situation et perspectives*, réalisation Christian-Marie Pons et Céline Jantet, RCQ.

RCQ (2017). *Référentiel de compétences du conteur*, Compétence Culture-RCQ.

RQD (2011). Plan directeur de la danse, Regroupement québécois de la danse (RQD).

RH Conseil (2015) *Étude macrosectorielle sur les besoins de formation des volets professionnels du secteur du conte au Québec*, RCQ, Compétence Culture.

Routhier, C. (2013) « Les artistes en arts visuels québécois : un aperçu statistique », *Optique culture*, no. 23, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique.

Ville de Montréal (2017). *Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité - Politique de développement culturel 2017-2022*, Montréal, métropole culturelle.

Autres sources :

Conseil des arts du Canada – Le cercle de la danse
http://cercledeladanse.ca/

Compétence Culture – liste d'études
http://www.cqrhc.com/_documentation/analyses-de-metier-et-profession
http://www.cqrhc.com/_documentation/etudes-et-diagnostics

LegisQuébec – Lois sur le statut de l'artiste
http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-32.01
http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-32.1
LegisQuébec – Loi sur le patrimoine culture
http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/P-9.002

LegisQuébec – Loi sur le développement durable
http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.1.1

RAIQ - Arts interdisciplinaires (définition)
http://raiq.ca/mandat/

CQAM - Arts médiatiques (définition)
http://www.cqam.org/pages.php?lg=fr&type=cqam

Tribunal administratif du Québec – Liste des associations d'artistes et des associations de producteurs reconnues
https://www.tat.gouv.qc.ca/decisions-et-registres/registres/liste-des-associations-dartistes-et-des-associations-de-producteurs-reconnues/

CHAPITRE 3 :
L'OFFRE DE FORMATION MENANT À UN DIPLÔME

Septembre éditeur, *Guide Choisir* (2016)

Liste des programmes offerts par les « Organismes de formation artistique » du programme de financement des organismes de formation artistique du MCC (PAFOFA, juillet 2017, courriel reçu du MCC).

Processus de développement des programmes de formation professionnelle et technique. Rôle des comités sectoriels de main-d'œuvre et de la Direction générale adjointe de l'intervention sectorielle, Emploi-Québec, 24 novembre 1999.

Emploi-Québec - PAMT
http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/investir-en-formation/programmes-de-developpement-de-la-main-doeuvre/apprentissage-en-milieu-de-travail/

Mon emploi - Site de référence pour les choix scolaires et professionnels
http://www.monemploi.com/

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue

Annexe 2: Sources principales de données

Annexe 3 : Sources documentaires consultées menant à l'établissement des enjeux de développement des compétences

Annexe 4 : Défis de ressources humaines (liste des 23 défis) : outil utilisé lors de la consultation

Annexe 5 : Enjeux de compétence : outil utilisé lors de la consultation

Annexe 6 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Arts du cirque

Annexe 7 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Arts interdisciplinaires

Annexe 8 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Arts médiatiques

Annexe 9 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Arts visuels

Annexe 10 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Audiovisuel

Annexe 11 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Conte

Annexe 12 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Danse

Annexe 13 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Humour

Annexe 14 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Livre

Annexe 15 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Métiers d'art

Annexe 16 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Muséologie

Annexe 17 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Musique

Annexe 18 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Savoir-faire artisanaux traditionnels

Annexe 19 : Liste des principales fonctions de travail de la chaîne Théâtre

Annexe 1
Liste des postes subventionnés dédiés à la coordination de l'offre de formation continue

Associations ou regroupements nationaux

- Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ), administrateur du poste en partage de ressource avec les associations ou regroupements suivants :
  - Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
  - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
  - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)
  - Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)
- Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)
- Conseil québécois de la musique (CQM)
- Conseil québécois du théâtre (CQT) qui anime un large comité de formation regroupant toute la chaîne du théâtre
- En Piste, Regroupement national des arts du cirque
- Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)
- Regroupement québécois de la danse (RQD)
- Société des musées du Québec (SMQ)
- Union des artistes (UDA)

Regroupements régionaux

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

Annexe 2
Sources principales de données[173]

Rencontres par chaîne[174]

Rencontres	Regroupements ou associations	Nbre de rencontres	Nbre de participants	Principale documentation consultée
1-Arts du cirque	En Piste	1	1	Étude de besoins (En Piste, 2012) Fiche synthèse EQ : • En Piste
2-Arts interdisciplinaires 3-Arts médiatiques 4-Arts visuels	AGAC APASQ CMAQ CQAM IQ RAAV RAIQ RCAAQ SMQ	3	14	Étude de besoins (Compétence Culture/ 2017-2018) Fiches synthèses EQ : • CQAM • IQ • RAAV • RAIQ • RCAAQ • SMQ
5-Audiovisuel	Les membres de la mutuelle de L'inis : A2C AQTIS ACTRA AIESTE (667 et 514) ANDP APEM AQA AQPFP AQPM ARRQ CQGCR IQ RPM SARTEC SPACQ UDA	Non disponible	Non disponible	Études de besoins (L'inis, 2017; UDA, 2015) Fiches synthèses EQ : • IQ • ACTRA • APEM • SARTEC • SPACQ • UDA
6-Conte	RCQ	1	1	Étude de besoins (RCQ, 2015) Fiche synthèse EQ: • RCQ

173. La démarche s'est appuyée sur un exercice initié par Emploi-Québec Montréal au printemps 2016 menant à élaborer une fiche synthèse présentant les enjeux et les besoins de formation des clientèles de chaque association ou regroupement. Ces fiches, pour la plupart sont basées sur les études de besoins de formation.

174. Le nombre de rencontres exclut les rencontres liées à la réalisation des études de besoins de même que celles tenues dans les chaînes Audiovisuel et Livre.

Rencontres par chaîne				
Rencontres	**Regroupements ou associations**	**Nbre de rencontres**	**Nbre de participants**	**Principale documentation consultée**
7-Danse	APASQ CQICTS DTQ LaDSR RED RIDEAU RQD UDA	3	11	Études de besoin (UDA, 2017; RED, 2017) Fiches synthèses EQ: • APASQ • CQICTS • LaDSR • DTQ • RED • RIDEAU • RQD • UDA
8-Humour	APIH UDA	2	2	Fiches synthèses EQ: • APASQ • APIH • CQICTS • ADISQ • RIDEAU • UDA
9-Livre	ABPQ ALQ ANEL COOPSCO IQ Réseau Biblio UNEQ	Non disponible	Non disponible	Étude de besoins (Compétence Culture, 2017-2018) Fiches synthèses : • ASTED • IQ • UNEQ
10-Métiers d'art 13- Savoir-faire artisanaux traditionnels	CMAQ CQPV RAAV	2	5	Étude de besoins (CMAQ, 2014), Plan de formation (CMAQ, 2016) Fiches synthèses : • CMAQ • CQPV
11-Muséologie	SMQ	2	2	Étude de besoins (SMQ, 2017) Fiche synthèse • SMQ
12-Musique	ADISQ CQPV APASQ GMMQ APEM SPACQ APIH UDA CQM	3	13	Études de besoins (CQM, 2014; UDA, 2014, 2015) Fiches synthèses : • ADISQ • CQPV • APASQ • SPACQ • APEM • RIDEAU • CQICTS • UDA • CQM

Rencontres par chaîne

Rencontres	Regroupements ou associations	Nbre de rencontres	Nbre de participants	Principale documentation consultée
13-Savoir-faire artisanaux traditionnels	CQPV CMAQ	1	1	Fiches synthèses : • CMAQ • CQPV
14-Théâtre	APASQ AQAD AQM CEAD CQICTS CQT (TUEJ, APTP) PWM QDF RIDEAU UDA	3	16	Études de besoins (CQT, 2015; UDA, 2014), Fiches synthèses : • APASQ • AQAD • AQM • CEAD • CQICTS • CQT • PWM • QDF • RIDEAU • UDA
22 rencontres impliquant 66 participations (50 personnes différentes)				

Rencontres thématiques				
Rencontres	**Regroupements ou associations**	**Nbre de rencontres**	**Nbre de participants**	**Chaînes**
Gestion des organisations	ADISQ APIH CMAQ CQM CQT EN PISTE IQ LaDSR QDF RAIQ RCAAQ RCQ RED RQD SMQ CQAM Culture Montréal	1	21	• Arts du cirque • Arts interdisciplinaires • Arts médiatiques • Arts visuels • Audiovisuel • Conte • Danse • Humour • Livre • Métiers d'art • Muséologie • Musique • Savoir-faire artisanaux traditionnels • Théâtre 1 regroupement régional
Diffusion/ Distribution	ADISQ CMAQ CQAM CQM CQT EN PISTE IQ LaDSR RAAV RCAAQ RAIQ RCQ RQD	1	17	• Arts du cirque • Arts interdisciplinaires • Arts visuels • Arts médiatiques • Audiovisuel • Conte • Danse • Livre • Métiers d'art • Musique • Savoir-faire artisanaux traditionnels • Théâtre
Archives et patrimoine	APASQ APIH ASTED CQAM CQPV DTQ IQ RAAV RAIQ RCQ RQD SMQ	1	12	• Arts interdisciplinaires • Arts médiatiques • Arts visuels • Audiovisuel • Conte • Danse • Humour • Livre • Métiers d'art • Muséologie • Musique • Savoir-faire artisanaux traditionnels • Théâtre

Rencontres thématiques				
Rencontres	**Regroupements ou associations**	**Nbre de rencontres**	**Nbre de participants**	**Chaînes**
Gestion de carrière et entrepreneuriat	APASQ APIH AQAD AQM CMAQ CQAM CQPV IQ QDF RAAV RCQ RQD UDA Culture Montérégie Culture Montréal	1	15	• Arts interdisciplinaires • Arts médiatiques • Arts visuels • Audiovisuel • Conte • Danse • Humour • Livre • Métiers d'art • Musique • Savoir-faire artisanaux traditionnels • Théâtre 2 regroupements régionaux
4 rencontres impliquant 65 participations (33 personnes différentes)				

Consultation par courriel				
Défis RH et enjeux de compétences présents dans les régions	Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine CRC Bas-Saint-Laurent CRC Centre-du-Québec CRC Côte-Nord CRC Gaspésie CRC Lanaudière CRC Laurentides CRC Laval CRC Mauricie CRC Outaouais CRC Québec Chaudière-Appalaches	s.o.	11	

Annexe 3
Sources documentaires consultées menant à l'établissement des enjeux de développement des compétences

- Les fiches Détermination des enjeux de compétences des associations et regroupements nationaux, complétées à la demande d'Emploi-Québec, Direction régionale de l'Île-de-Montréal (DRÎM);

- Les fiches similaires complétées, à la demande de Compétence Culture, par d'autres associations ou regroupements nationaux qui ne se concertent pas au Conseil de la formation continue arts et culture de l'île de Montréal;

- Les fiches similaires complétées, à la demande de Compétence Culture, par d'autres associations ou regroupements nationaux qui ne sont pas en relation avec la DRÎM;

- Les études de besoins de formation disponibles, dont la plus récente fut déclarée dans la fiche Détermination des enjeux (toutes sources de financement confondues);

- D'autres sources documentaires ou consultations réalisées par les associations ou regroupements nationaux.

Annexe 4
Défis de ressources humaines (liste des 23 défis) : outil utilisé lors de la consultation

RESSOURCES HUMAINES

Pour les clientèles regroupées par votre organisme, chacun des enjeux suivants revêt quelle importance?

Indiquez-le en cochant soit la case, très important, important, peu important, sans importance ou ne s'applique pas.

Nom de votre organisme : _____	Très important	Important	Peu important	Sans importance	Ne s'applique pas
La préparation des jeunes aux écoles professionnelles					
La succession aux postes de direction					
Le recrutement de personnel qualifié					
La rotation de personnel					
Le cumul des fonctions					
L'intégration et la valorisation des artistes provenant de la diversité ethnique					
L'accueil et la valorisation des artistes 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					
L'intégration de la relève					
Les transitions de carrière					
La protection de la liberté d'expression					
L'équité hommes/femmes					
La fluctuation des revenus					
La faiblesse des revenus					
Le manque de sécurité d'emploi					
La gestion des bénévoles					
Les pratiques écoresponsables					
L'augmentation des charges de travail					
La formation des passeurs de culture (municipalités/écoles)					
La protection sociale					

© Services de consultation et de production Suzanne Dion inc.

Annexe 5
Enjeux de compétences : outil utilisé lors de la consultation

ENJEU DE COMPÉTENCES

NOM DE VOTRE ORGANISME : _____

Parmi les enjeux suivants qui ont été décrits par l'un ou l'autre des organismes culturels, y en a-t-il sur lesquels **vous comptez travailler pendant les prochains trois ans**? Dans ces cas, cochez-les.

- ☐ Le développement de sa personnalité artistique
- ☐ La création d'un répertoire (œuvres, productions)
- ☐ Une compréhension large de sa pratique
- ☐ L'acquisition des techniques de base
- ☐ Le maintien et le développement de compétences disciplinaires de très haut niveau
- ☐ L'interdisciplinarité
- ☐ Le maintien du potentiel créatif
- ☐ L'intégration des artistes émergents à leur vie professionnelle
- ☐ Le développement de nouvelles méthodes de travail
- ☐ La connaissance des contextes légaux
- ☐ L'obtention d'un revenu juste pour leur travail
- ☐ La santé-sécurité
- ☐ La gestion et la consolidation des organismes
- ☐ Le financement des organismes et des projets
- ☐ La gestion de projets
- ☐ La promotion
- ☐ La commercialisation
- ☐ Le développement de publics
- ☐ L'accès au marché international
- ☐ La gestion du temps
- ☐ L'accès à de nouveaux marchés et à différents types de projets
- ☐ Les transitions et la diversification de carrière
- ☐ L'utilisation des nouveaux outils informatiques et numériques
- ☐ Les nouvelles technologies
- ☐ La formation de formateurs
- ☐ La médiation culturelle
- ☐ La conservation du patrimoine et des archives
- ☐ La donation du patrimoine et des archives
- ☐ La valorisation des collections muséales
- ☐ La transmission et l'utilisation du patrimoine et des archives

© Services de consultation et de production Suzanne Dion inc.

Annexe 6

Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Arts du cirque**

Présentation par ordre alphabétique

1. Acrobate (voir liste détaillée plus bas)
2. Adjoint à la direction artistique
3. Adjoint administratif
4. Adjoint aux services à la communauté
5. Administrateur
6. Agent d'artistes
7. Agent de communication
8. Agent de développement
9. Agent de développement international
10. Agent de diffusion (compagnies)
11. Analyste financière et chargée de projets
12. Animateur (pour différentes clientèles)
13. Artiste de cirque (interprète et créateur)
14. Assistant à l'administration et au financement public
15. Assistant de direction (technique, artistique)
16. Assistant metteur en scène
17. Auteur
18. Chanteur
19. Chargé de projets (événements, communication, marketing, partenariats, etc.)
20. Chargé de projets opérations
21. Chargée de production
22. Chargée des communications
23. Chargée des spectacles en tournée
24. Chercheur
25. Chorégraphe
26. Chroniqueur
27. Codirecteur administratif
28. Codirecteur artistique
29. Comédien (personnage)
30. Concepteur d'équipement acrobatique
31. Concepteur d'appareil acrobatique
32. Concepteur des accessoires
33. Concepteur des costumes
34. Concepteur des éclairages
35. Concepteur multimédia
36. Concepteur musical, compositeur
37. Conférencier
38. Conseiller artistique
39. Conseiller casting acrobatique
40. Coordonnateur à la diffusion et au développement
41. Coordonnateur artistique
42. Coordonnateur au développement professionnel
43. Coordonnateur de production
44. Coordonnateur service de tournée
45. Coordonnateur technique
46. Créateur ou concepteur de numéros
47. Créateur ou concepteur de numéros
48. Danseur
49. Dépisteur acrobatique
50. Diffuseur

51. Directeur adjoint
52. Directeur administratif, directeur services administratifs et financiers
53. Directeur artistique
54. Directeur d'événements
55. Directeur de création
56. Directeur de la diffusion, du développement et des événements spéciaux:
57. Directeur de production
58. Directeur de tournée
59. Directeur des études
60. Directeur des opérations
61. Directeur des ventes
62. Directeur général
63. Directeur technique
64. Éducateur
65. Enseignant
66. Entraîneur
67. Entraîneur-chef
68. Formateur -Spécialité acrobatique
69. Formateur -Spécialité aérienne
70. Formateur -Spécialité en art clownesque
71. Formateur -Spécialité en arts équestres
72. Formateur -Spécialité en équilibre
73. Formateur -Spécialité en manipulation – jonglerie
74. Formateur – Instructeur
75. Fournisseur spécialisé (équipement acrobatique ou sécurité)
76. Généraliste (acrobate exerçant plusieurs disciplines dans un spectacle)
77. Gestionnaire (administration, budgétisation, fiscalité, permis de travail à l'étranger, etc.)
78. Gréeur
79. Instructeur
80. Instructeur de Cirque social
81. Journaliste, rédacteur
82. Logistique d'événements
83. Machiniste
84. Manipulateur de feu
85. Metteur en scène
86. Musicien
87. Photographe
88. Préparateur physique
89. Président et directeur
90. Producteur
91. Professeur
92. Programmateur
93. Régisseur
94. Répétiteur
95. Représentant
96. Réseaux sociaux et communication
97. Responsable du casting
98. Scénariste
99. Scénographe
100. Superviseur comptabilité
101. Technicien comptable
102. Technicien éclairage
103. Technicien en pyrotechnie
104. Technicien scénique (installation décor, par exemple)
105. Technicien sonorisation

Catégories

- Acrobate, interprète
- Créateur ou concepteur
- Enseignant, formateur ou entraîneur
- Personnel de scène
- Travailleur culturel
- Chercheur

Acrobate – Discipline pratiquée selon six grandes familles

1. Art équestre
- Cavalier, écuyer
- Voltigeur
- Dresseur

2. Art clownesque (clown, personnage de lien)

3. Acrobatie
- Acrobatie (général)
- Acrobatie au sol
- Balançoire russe
- Banquine
- Barre russe
- Bascule
- Cerceau chinois
- Contorsion
- Jeux icariens
- Main à main
- Mât chinois
- Planche coréenne
- Planche sautoir
- Power track, fast track
- Powerskip
- Roue allemande
- Roue croisée
- Roue Cyr
- Trampoline
- Trampo-mur
- Tumbling
- Vélo acrobatique

4. Aérien
- Aérien (général) Échelle aérienne
- Anneaux aériens Hamac aérien
- Bungee Sangles aériennes
- Cadre aérien Tissu aérien
- Cadre coréen, cadre russe Trapèze ballant
- Cerceau aérien Trapèze fixe

- Chaînes aériennes Trapèze volant
- Corde lisse Trapèze-danse
- Corde volante Trapèze Washington
- Cube aérien

5. Équilibre
- Bicyclette Fil de fer
- Boule d'équilibre Fil mou
- Équilibre (général) Monocycle
- Échasses Perche
- Échelle acrobatique, échelle libre Rola-bola
- Équilibre sur chaises Sway Pole

6. Manipulation
- Manipulation (général) Fakir, avaleur de sabres, lanceur
- Antipodisme de couteaux
- Bâton du diable, bâton fleur Hula-Hoop
- Boléadoras
- Jonglerie
- Diabolo
- Manipulation de feu
- Poï

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 7
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Arts interdisciplinaires**
Présentation par maillon

La liste de fonctions ci-dessous a été établie par les membres des chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La même liste est donc utilisée pour ces trois chaînes.

RECHERCHE et CRÉATION, PRODUCTION

Arts visuels
1. Artiste - installation
2. Artiste - média électronique et numérique
3. Artiste - peintre
4. Artiste - sculpture
5. Artiste - technique mixte
6. Artiste de la performance
7. Artiste en actions, interventions et processus
8. Artiste en art numérique
9. Artiste en arts textiles
10. Artiste en collage
11. Artiste-photographe
12. Designer graphique
13. Graveur
14. Illustrateur
15. Sculpteur
16. Sérigraphiste
17. Vidéaste d'art

Arts interdisciplinaires
18. Artiste en arts interdisciplinaires

Arts médiatiques
19. Assistant-réalisateur
20. Cinéaste
21. Codeur
22. Directeur de production
23. Directeur photo
24. Monteur
25. Producteur
26. Programmeur
27. Réalisateur
28. Scripte
29. Vidéaste

Concepteur
30. Animateur 2D
31. Concepteur animation 2D
32. Concepteur animation 3D
33. Concepteur d'éclairage
34. Concepteur de décors
35. Concepteur en média interactif
36. Concepteur en spatialisation sonore
37. Concepteur d'exposition

Personnel technique

38. Technicien audiovisuel
39. Technicien d'expositions
40. Technicien de montage

GESTION

Travailleur culturel, gestionnaire et administrateur

41. Administrateur (C.A.)
42. Agent d'artistes
43. Chargé de projet
44. Commissaire
45. Coordonnateur administratif (adjoint, assistant admin.)
46. Coordonnateur artistique (programmation)
47. Directeur administratif
48. Directeur artistique
49. Directeur général (centre d'art, galerie, centre d'artiste, etc.)
50. Éditeur
51. Médiateur culturel
52. Préposé à l'accueil
53. Responsable de la collecte de fonds
54. Responsable de la conservation
55. Responsable de la programmation
56. Responsable des communications et du marketing
57. Responsable des relations de presse
58. Responsable du développement des publics
59. Responsable du marketing

FORMATION

60. Formateur (formation continue)
61. Professeur d'arts médiatiques
62. Professeur d'arts visuels
63. Professeur en arts interdisciplinaires

AUTRES

64. Archiviste
65. Chercheur
66. Comptable
67. Conservateur
68. Consultant en art, en gestion, etc.
69. Critique d'art
70. Documentariste
71. Évaluateur
72. Expéditeur d'œuvre d'art
73. Historien de l'art
74. Journaliste culturel
75. Responsable de l'archivage et de la documentation
76. Restaurateur
77. Traducteur, réviseur
78. Webmestre

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres des chaînes.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 8
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Arts médiatiques**
Présentation par maillon

La liste de fonctions ci-dessous a été établie par les membres des chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La même liste est donc utilisée pour ces trois chaînes.

RECHERCHE et CRÉATION, PRODUCTION

Arts visuels
1. Artiste - installation
2. Artiste - média électronique et numérique
3. Artiste - peintre
4. Artiste - sculpture
5. Artiste - technique mixte
6. Artiste de la performance
7. Artiste en actions, interventions et processus
8. Artiste en art numérique
9. Artiste en arts textiles
10. Artiste en collage
11. Artiste-photographe
12. Designer graphique
13. Graveur
14. Illustrateur
15. Sculpteur
16. Sérigraphiste
17. Vidéaste d'art

Arts interdisciplinaires
18. Artiste en arts interdisciplinaires

Arts médiatiques
19. Assistant-réalisateur
20. Cinéaste
21. Codeur
22. Directeur de production
23. Directeur photo
24. Monteur
25. Producteur
26. Programmeur
27. Réalisateur
28. Scripte
29. Vidéaste

Concepteur
30. Animateur 2D
31. Concepteur animation 2D
32. Concepteur animation 3D
33. Concepteur d'éclairage
34. Concepteur de décors
35. Concepteur en média interactif
36. Concepteur en spatialisation sonore
37. Concepteur d'exposition

Personnel technique

38. Technicien audiovisuel
39. Technicien d'expositions
40. Technicien de montage

GESTION

Travailleur culturel, gestionnaire et administrateur

41. Administrateur (C.A.)
42. Agent d'artistes
43. Chargé de projet
44. Commissaire
45. Coordonnateur administratif (adjoint, assistant admin.)
46. Coordonnateur artistique (programmation)
47. Directeur administratif
48. Directeur artistique
49. Directeur général (centre d'art, galerie, centre d'artiste, etc.)
50. Éditeur
51. Médiateur culturel
52. Préposé à l'accueil
53. Responsable de la collecte de fonds
54. Responsable de la conservation
55. Responsable de la programmation
56. Responsable des communications et du marketing
57. Responsable des relations de presse
58. Responsable du développement des publics
59. Responsable du marketing

FORMATION

60. Formateur (formation continue)
61. Professeur d'arts médiatiques
62. Professeur d'arts visuels
63. Professeur en arts interdisciplinaires

AUTRES

64. Archiviste
65. Chercheur
66. Comptable
67. Conservateur
68. Consultant en art, en gestion, etc.
69. Critique d'art
70. Documentariste
71. Évaluateur
72. Expéditeur d'œuvre d'art
73. Historien de l'art
74. Journaliste culturel
75. Responsable de l'archivage et de la documentation
76. Restaurateur
77. Traducteur, réviseur
78. Webmestre

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres des chaînes.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 9

Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Arts visuels**

Présentation par maillon

La liste de fonctions ci-dessous a été établie par les membres des chaînes Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques et Arts visuels. La même liste est donc utilisée pour ces trois chaînes.

RECHERCHE et CRÉATION, PRODUCTION

Arts visuels

1. Artiste - installation
2. Artiste - média électronique et numérique
3. Artiste - peintre
4. Artiste - sculpture
5. Artiste - technique mixte
6. Artiste de la performance
7. Artiste en actions, interventions et processus
8. Artiste en art numérique
9. Artiste en arts textiles
10. Artiste en collage
11. Artiste-photographe
12. Designer graphique
13. Graveur
14. Illustrateur
15. Sculpteur
16. Sérigraphiste
17. Vidéaste d'art

Arts interdisciplinaires

18. Artiste en arts interdisciplinaires

Arts médiatiques

19. Assistant-réalisateur
20. Cinéaste
21. Codeur
22. Directeur de production
23. Directeur photo
24. Monteur
25. Producteur
26. Programmeur
27. Réalisateur
28. Scripte
29. Vidéaste

Concepteur

30. Animateur 2D
31. Concepteur animation 2D
32. Concepteur animation 3D
33. Concepteur d'éclairage
34. Concepteur de décors
35. Concepteur en média interactif
36. Concepteur en spatialisation sonore
37. Concepteur d'exposition

Personnel technique

38. Technicien audiovisuel
39. Technicien d'expositions
40. Technicien de montage

GESTION

Travailleur culturel, gestionnaire et administrateur

41. Administrateur (C.A.)
42. Agent d'artistes
43. Chargé de projet
44. Commissaire
45. Coordonnateur administratif (adjoint, assistant admin.)
46. Coordonnateur artistique (programmation)
47. Directeur administratif
48. Directeur artistique
49. Directeur général (centre d'art, galerie, centre d'artiste, etc.)
50. Éditeur
51. Médiateur culturel
52. Préposé à l'accueil
53. Responsable de la collecte de fonds
54. Responsable de la conservation
55. Responsable de la programmation
56. Responsable des communications et du marketing
57. Responsable des relations de presse
58. Responsable du développement des publics
59. Responsable du marketing

FORMATION

60. Formateur (formation continue)
61. Professeur d'arts médiatiques
62. Professeur d'arts visuels
63. Professeur en arts interdisciplinaires

AUTRES

64. Archiviste
65. Chercheur
66. Comptable
67. Conservateur
68. Consultant en art, en gestion, etc.
69. Critique d'art
70. Documentariste
71. Évaluateur
72. Expéditeur d'œuvre d'art
73. Historien de l'art
74. Journaliste culturel
75. Responsable de l'archivage et de la documentation
76. Restaurateur
77. Traducteur, réviseur
78. Webmestre

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres des chaînes.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 10
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Audiovisuel**
Présentation par ordre alphabétique

Source : Étude triennale des besoins de formation continue dans le secteur de l'audiovisuel 2017-2020, L'inis, RH Conseil, mai 2017

1. 1er assistant caméra
2. 2e assistant caméra
3. Acteur
4. Acteur/comédien
5. Adaptateur de doublage
6. Animateur
7. Animateur 2D
8. Animateur 3D
9. Animateur 3D
10. Arrangeur musical
11. Artisan Accessoires
12. Artisan Coiffure
13. Artisan Décors
14. Artisan Éclairage
15. Artisan Effets spéciaux mécaniques
16. Artisan Effets visuels
17. Artisan Machiniste/gréeur
18. Artisan Maquillage
19. Artisan Son
20. Artisan Transport
21. Artisan Costume
22. Artiste à l'éclairage
23. Artiste à l'éclairage
24. Artiste concept
25. Artiste de cirque
26. Artiste de variétés
27. Artiste décors numériques/environnements (matte painter)
28. Artiste effets visuels
29. Artiste FX
30. Artiste layout
31. Artiste modeleur
32. Artiste prévisualisation
33. Artiste rigging
34. Artiste rotoscopie
35. Artiste storyboard
36. Artiste texture
37. Assistant au producteur
38. Assistant caméraman machiniste
39. Assistant coordonnateur artistique
40. Assistant de production effets visuels
41. Assistant directeur artistique
42. Assistant monteur
43. Assistant-comptable de production
44. Auteur
45. Cadreur-drone
46. Caméraman
47. Cascadeur
48. Chanteur (lyrique et/ou populaire)

49. Chargeur de caméra (utilitaire caméra)
50. Chef d'équipe
51. Chef dessinateur
52. Chorégraphe
53. Chroniqueur
54. Coloriste
55. Comédien
56. Compositeur
57. Comptable de production
58. Concepteur artistique
59. Concepteur sonore
60. Coordinateur
61. Coordonnateur de cascades
62. Coordonnateur de département artistique
63. Coordonnateur de production
64. Coordonnateur de projet
65. Copiste
66. Danseur
67. Décorateur et accessoiriste
68. Designer d'animation (motion designer)
69. Designer de décors
70. Designer de personnages
71. Designer graphique
72. Dessinateur
73. Détecteur de doublage
74. Deuxième assistant-réalisateur
75. Directeur artistique
76. Directeur de création
77. Directeur de l'animation
78. Directeur de l'éclairage
79. Directeur de la photographie
80. Directeur de plateau de doublage
81. Directeur de plateau de tournage
82. Directeur de production
83. Directeur des communications
84. Directeur du marketing
85. Directeur général
86. Directeur technique
87. Documentariste
88. Doubleur
89. Humoriste
90. Illustrateur
91. Ingénieur de son
92. Interprète
93. Magicien
94. Marionnettiste
95. Mixeur sonore
96. Monteur
97. Monteur sonore
98. Musicien
99. Narrateur en surimpression vocale
100. Opérateur de caméra spécialisée
101. Opérateur de vidéo-assist
102. Premier assistant-réalisateur
103. Producteur
104. Producteur associé

105. Producteur dans une agence de communication
106. Producteur de contenu
107. Producteur de films publicitaires
108. Producteur délégué
109. Producteur développement des nouveaux médias
110. Producteur effets visuels
111. Producteur exécutif
112. Producteur multimédia
113. Producteur musical
114. Producteur sénior
115. Producteur Web
116. Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise incorporée
117. Réalisateur
118. Réalisateur artistique
119. Recherchiste
120. Régisseur d'extérieurs
121. Régisseur de plateau
122. Responsable des finances
123. Scénariste
124. Scripte
125. Stéréographe
126. Superviseur CG
127. Technicien de Motion Control
128. Technicien en gestion de données numériques (TGDN)
129. Technicien en imagerie numérique
130. Technicien en infographie
131. Technicien VFX
132. Technicien- artiste
133. Transport

REMARQUES

L'étude triennale des besoins de formation de L'inis présente les diverses fonctions de travail en audiovisuel selon neuf groupes professionnels :

- Gestion des productions audiovisuelles
- Scénarisation et réalisation
- Interprétation, doublage et cascades
- Coordination et logistique
- Caméra et postproduction
- Direction artistique
- Artisans
- Illustration, animation et effets visuels
- Composition de musique à l'image

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 11
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Conte**

1. Conteur
2. Producteur
3. Diffuseur
4. Médiateur
5. Formateur

REMARQUE

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Annexe 12
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Danse**
Présentation par ordre alphabétique

1. Administrateur (C.A.)
2. Animateur de communauté et blogueur
3. Animateur des activités de développement de public
4. Archiviste-documentaliste en danse
5. Artisan costumes
6. Artisan maquillage
7. Attaché de presse
8. Câlleur
9. Chercheur
10. Chorégraphe
11. Chorégraphe danse recherche création
12. Coiffeur
13. Commissaire en arts de la scène
14. Compositeur
15. Concepteur d'éclairage
16. Concepteur d'accessoires de costumes
17. Concepteur d'accessoires de décors
18. Concepteur d'environnement sonore
19. Concepteur de coiffures, perruques, postiches
20. Concepteur de costumes
21. Concepteur de décors
22. Concepteur de maquillage
23. Concepteur de vidéo-promotionnelle
24. Conseiller artistique
25. Coordonnateur administratif
26. Critique de danse
27. Directeur administratif
28. Directeur artistique
29. Directeur de production
30. Directeur de tournée
31. Directeur des répétitions
32. Directeur général (école, compagnies de création, diffuseur, etc.)
33. Directeur pédagogique
34. Directeur technique
35. Dramaturge
36. Éducateur somatique
37. Ethnochoréologue
38. Gérant de salle
39. Gigueur
40. Gréeur aréna (hors salle)
41. Gréeur théâtre (Cintrier)
42. Historien
43. Interprète danse (contemporaine, classique, urbaine, variétés, traditionnelle autochtone, etc.)
44. Journaliste en danse
45. Maître de ballet
46. Médiateur culturel
47. Menuisier
48. Musicien accompagnateur
49. Notateur
50. Personnel accueil et billetterie

51. Photographe
52. Professeur de danse (classique, contemporaine, danse créative, éveil danse, jazz, urbaine, traditionnelle, etc.)
53. Réalisateur de vidéo-danse
54. Recherchiste
55. Régisseur
56. Répétiteur
57. Responsable des communications, promotion, relations publiques
58. Responsable du développement de marché et de la diffusion
59. Responsable du développement de public
60. Responsable du financement
61. Technicien éclairagiste
62. Technicien généraliste
63. Technicien projection et multimédia
64. Technicien sonorisateur

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Le guide interactif Le Cercle de la danse, disponible sur le site du Conseil des arts du Canada, présente les 100 formes de danse les plus populaires au Canada regroupées selon ces 15 catégories :

- Ballet
- Contemporaine/moderne
- Urbaine/de rue
- Autochtone/indigène
- Danse de salon et sociale
- Caribéenne et latino-américaine
- Country & canadienne
- Européenne
- Interdisciplinaire
- Moyen-Orient
- Ancienne
- Spirituelle
- Africaine
- Asiatique
- Santé, bien-être &sport

Source : http://cercledeladanse.ca/

Annexe 13
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Humour**
Présentation par maillon

INTERPRÉTATION

1. Animateur (radio, télé, soirées d'humour, événements, corporatif, etc.)
2. Chanteur
3. Comédien/acteur
4. Humoriste
5. Imitateur
6. Improvisateur
7. Musicien

CRÉATION

8. Auteur
9. Compositeur
10. Concepteur vidéo, sonore, d'éclairage, de décors, de costumes, de maquillage, de coiffures, d'accessoires de décors et de costumes
11. Conseiller au scénario
12. Metteur en scène
13. Scénariste
14. Scénographe
15. Script-éditeur
16. Scripteur

GÉRANCE ET PRODUCTION

17. Agent d'artistes
18. Agent de spectacle
19. Directeur artistique
20. Directeur de production
21. Directeur de tournée
22. Directeur technique
23. Gérant
24. Organisateur d'événements spéciaux
25. Organisateur de festivals
26. Producteur
27. Producteur délégué
28. Responsable du développement de marché, de diffusion et de public

Pour captation de spectacles (DVD)

29. Bruiteur
30. Caméraman
31. Fabricant
32. Illustrateur sonore multimédia
33. Mixeur de musique et de son
34. Mixeur de son d'enregistrement vidéo
35. Monteur
36. Monteur de son/effets sonores
37. Négociateur des droits d'auteur
38. Producteur vidéo
39. Réalisateur
40. Responsable du mastering

41. Sélectionneur d'enregistrements stéréophoniques
42. Sonorisateur
43. Spécialiste du son numérique
44. Technicien à la gravure

DIFFUSION EN SALLE

45. Animateur de communauté et blogueur
46. Concepteur et responsable du site Web
47. Directeur artistique
48. Directeur de production
49. Directeur technique
50. Gérant de salle
51. Graphiste, infographiste
52. Gréeur aréna (hors salle)
53. Gréeur théâtre (cintrier)
54. Menuisier
55. Régisseur
56. Relationniste de presse
57. Responsable accueil et billetterie
58. Responsable de la programmation
59. Responsable des ventes et de la promotion
60. Responsable promotion et marketing
61. Technicien éclairagiste
62. Technicien généraliste
63. Technicien projection et multimédia
64. Technicien sonorisateur

DIFFUSION TÉLÉVISUELLE

65. Assistant à la réalisation
66. Caméraman
67. Coordonnateur de production
68. Éclairagiste
69. Metteur en scène/Directeur artistique
70. Producteur
71. Producteur au contenu
72. Producteur délégué
73. Producteur exécutif
74. Réalisateur
75. Régisseur
76. Script-éditeur
77. Scripteurs
78. Sonorisateur

GESTION GÉNÉRALE

79. Administrateur (C.A.)
80. Chargé de projet
81. Comptable et commis-comptable

82. Directeur administratif
83. Directeur des opérations
84. Directeur des ressources humaines
85. Directeur du financement
86. Directeur général
87. Personnel de soutien

FORMATION PROFESSIONNELLE ET CONTINUE

88. Directeur général, directeur pédagogique, directeur de tournée, coordonnateur des communications et personnel administratif de l'École nationale de l'humour
89. Professeur d'écriture, de création, d'interprétation, d'improvisation, de gestion de carrière, etc.
90. Responsable de la formation continue

AUTRES MÉTIERS

91. Archiviste-documentaliste
92. Chercheur
93. Critique
94. Fabricant de DVD
95. Historien de l'art humoristique
96. Journaliste
97. Musicien accompagnateur
98. Photographe
99. Porte-parole d'un événement, d'une entreprise, d'une cause humanitaire
100. Recherchiste pour des émissions radio, télé, Web
101. Rédacteur
102. Responsable de l'archivage et de la documentation
103. Responsable du mastering (DVD)
104. Styliste

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 14
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Livre**
Présentation par maillon

CRÉATION

Écrivains
Les écrivains et écrivaines qui œuvrent selon les dénominations suivantes :
1. Auteur d'ouvrages scientifiques et pratiques
2. Auteur dramatique
3. Auteur pour jeune public
4. Essayiste
5. Poète
6. Romancier

Illustrateurs
7. Illustrateur associé au domaine du livre : bande dessinée, livre jeunesse, roman graphique, manuels pédagogiques, etc.

PRODUCTION

Éditeurs de livres
8. Correcteur
9. Directeur de collection
10. Directeur de production
11. Directeur du marketing / promotion / commercialisation
12. Éditeur
13. Graphiste / infographiste
14. Illustrateur
15. Lecteur
16. Photographe
17. Publiciste
18. Réviseur
19. Traducteur

DIFFUSION / DISTRIBUTION / GESTION

Bibliothèques municipales, Bibliothèques publiques, Coopératives en milieu scolaire, Librairies, Réseau BIBLIO
20. Agent culturel et de développement
21. Agent de bureau
22. Auxiliaire aux acquisitions
23. Bibliothécaire
24. Commis – autres services (réception, retours, entrée de donnée, etc.)
25. Commis - prêt entre bibliothèques
26. Commis – services sur le plancher (caisse, service à la clientèle)
27. Directeur
28. Gérant, assistant-gérant
29. Libraire
30. Livraison / Installation

31. Préposé aux prêts (ou aides-bibliothécaires)
32. Propriétaire / libraire-propriétaire
33. Responsable bibliothèque
34. Responsable de la comptabilité
35. Responsable des communications, site internet
36. Responsable du développement des collections (bibliothécaire ou non)
37. Responsable Service aux collectivités
38. Service à la clientèle (assistance aux bibliothèques), Technicien au réseau
39. Soutien à l'animation
40. Technicien en documentation

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres de la chaîne.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 15
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Métiers d'art**
Présentation par maillon

RECHERCHE & CRÉATION, PRODUCTION

Artiste et artisan
1. Artiste, artisan
2. Artisan possédant des compétences dans des techniques ou métiers traditionnels (fléché, canot, dentelle, courtepointe, etc.)
3. Artiste, artisan travaillant en architecture et patrimoine, contemporain et traditionnel, y compris les interventions en restauration.

Concepteur et producteur
4. Concepteur et producteurs d'objets selon les techniques de métiers d'art
5. Concepteur et producteurs d'éléments d'architecture et de patrimoine
6. Concepteur et producteurs d'objets d'artisanat traditionnel
7. Concepteurs et producteurs de décors
8. Concepteurs et producteurs de costumes, chapeaux, bijoux, bagages
9. Concepteurs et producteurs d'accessoires de costumes
10. Concepteurs et producteurs d'accessoires de décors
11. Concepteurs de marionnettes
12. Technicien ou assistant pour la réalisation d'une œuvre d'art public ou autre
13. Technicien d'atelier d'artisan ou d'entreprise en métiers d'art
14. Technicien dans une école-atelier

DIFFUSION

Fonctions reliées à la diffusion dans des ateliers-boutiques, salons, centres d'artistes, galeries, boutiques
15. Commissaire - concepteur d'exposition
16. Conseiller en vente
17. Designer d'exposition
18. Directeur artistique
19. Gérant de boutique
20. Médiateur en patrimoine vivant
21. Organisateur/gestionnaire événement
22. Préposé à l'accueil
23. Préposé ou responsable inventaire
24. Technicien d'exposition

GESTION

Travailleur culturel : fonctions dans des associations et regroupements
25. Administrateur (C.A.)
26. Chargé de programme
27. Chargé de projet
28. Coordonnateur administratif (adjoint, assistant admin.)
29. Directeur administratif
30. Directeur général (salon, boutique, etc.)

31. Organisateur/gestionnaire événements
32. Responsable des communications
33. Responsable des relations de presse
34. Responsable du marketing
35. Teneur de livres

FORMATION

36. Agent de développement ou de développement professionnel
37. Conférencier
38. Coordonnateur à la formation continue
39. Formateur dans des centres d'art ou de loisirs
40. Formateur dans des écoles de métiers d'art (DEC)
41. Formateur ou coach en formation continue, artisan ou maître-artisan, autres spécialistes
42. Formateurs dans des universités (histoire des métiers d'art)

AUTRES

43. Chercheur
44. Ethnologue
45. Historien de l'art

REMARQUES

Les métiers d'art couvrent des pratiques variées, identifiées selon les techniques de transformation des matériaux : Bois, Céramique, Cuir, peaux et fourrures, Matériaux décoratifs, Matériaux organiques, Matériaux plastiques, ciments, bétons, plâtre, Métaux, Papier, Pierre, Textiles, Verre.

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres de la chaîne.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 16
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Muséologie**
Présentation selon les champs de compétence

Gestion des collections

1. Agent de sécurité
2. Archiviste des collections
3. Catalogueur
4. Chercheur
5. Conservateur
6. Photographe
7. Restaurateur
8. Technicien en muséologie

Mise en exposition

9. Chargé de projet d'expositions
10. Commissaire
11. Concepteur multimédia et audiovisuel
12. Coordonnateur des tournées
13. Designer d'expositions
14. Éclairagiste
15. Graphiste
16. Recherchiste
17. Responsable de l'accueil
18. Responsable des expositions
19. Scénariste/réalisateur
20. Spécialiste de contenu
21. Technicien en muséologie
22. Technicien multimédia

Éducation muséale

23. Chargé de projet à l'éducation muséale
24. Coordonnateur des événements
25. Éducateur
26. Guide-animateur
27. Interprète de musée
28. Médiateur
29. Responsable de l'éducation muséale

Communication & Marketing

30. Attaché de presse
31. Gestionnaire de communauté (médias sociaux)
32. Relationniste
33. Responsable des communications
34. Responsable Web

Gestion des organisations

35. Administrateur de musée
36. Comptable
37. Directeur administratif
38. Directeur d'une institution muséale
39. Directeur des ressources humaines

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Source : Liste élaborée à partir de celle conçue par RH Conseil pour le compte de la Société des musées du Québec.

Annexe 17
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Musique**
Présentation par maillon

RECHERCHE et CRÉATION

Interprètes
1. Chanteur (plus d'une cinquantaine de type de voix)
2. Chef d'orchestre, de chœur (plus d'une cinquantaine de types de formations musicales)
3. Musicien (plusieurs centaines d'instruments)

Créateurs
4. Adaptateur
5. Arrangeur musical
6. Auteur-compositeur
7. Auteur-compositeur-interprète
8. Compositeur
9. Orchestrateur
10. Parolier

Concepteurs
11. Concepteur d'accessoires de costumes
12. Concepteur d'accessoires de décors
13. Concepteur d'éclairage
14. Concepteur de coiffures, perruques, postiches
15. Concepteur de costumes
16. Concepteur de décors
17. Concepteur de maquillage
18. Concepteur environnement sonore

PRODUCTION

Concerts et spectacles
19. Directeur artistique
20. Directeur de production
21. Directeur technique
22. Organisateur d'événements spéciaux
23. Organisateur de festivals
24. Producteur
25. Producteur délégué

Enregistrement sonore (personnel de studio et technicien en enregistrement audio)
26. Bruiteur
27. Illustrateur sonore multimédia
28. Mixeur de musique ou de son
29. Mixeur de son d'enregistrement vidéo
30. Monteur de son / effets sonores
31. Opérateur à l'enregistrement radio
32. Phonothécaire – enregistrement audio
33. Sélectionneur d'enregistrements stéréophoniques

34. Sonorisateur
35. Sonothécaire – enregistrement audio
36. Spécialiste du son numérique
37. Technicien à la gravure

Édition et enregistrement sonore
38. Administrateur de studio d'enregistrement
39. Directeur de produit
40. Éditeur musical
41. Producteur de disque
42. Producteur de vidéoclips
43. Producteur enregistrement sonore
44. Réalisateur de disque
45. Responsable de compagnie de production vidéo
46. Responsable des coûts et des redevances
47. Responsable des droits d'auteur
48. Responsable maison de disques

DIFFUSION - DISTRIBUTION - COMMERCIALISATION - MISE EN MARCHÉ - PROMOTION

Diffuseur (spécialisé et pluridisciplinaire) et salle de concert et spectacle
Remarque : Les fonctions énumérées ici devraient recouper celles du maillon Diffusion. Par contre si l'organisme s'autodiffuse, plusieurs de ces fonctions devront être assumées par les artistes ou leur équipe.
49. Gérant de salle
50. Gréeur aréna (hors salle)
51. Gréeur théâtre (Cintrier)
52. Menuisier
53. Régisseur
54. Responsable accueil et billetterie
55. Responsable de la programmation
56. Technicien éclairagiste
57. Technicien généraliste
58. Technicien projection et multimédia
59. Technicien sonorisateur

Compagnies musicales ou regroupement d'artistes
60. Agent de spectacle
61. Responsable de la diffusion
62. Responsable de tournée
63. Responsable du développement de public

Pour tout type d'organisations
64. Animateur de communauté et blogueur
65. Concepteur et/ou responsable du site Web
66. Graphiste, infographiste
67. Médiateur culturel (médiateur en patrimoine vivant)
68. Responsable des communications
69. Responsable de la promotion radio
70. Responsable des ventes et des promotions

71. Responsable promotion et marketing
72. Responsable relations publiques (attaché ou relationniste de presse)

DIFFUSION NUMÉRIQUE (STREAMING)

73. Cameraman
74. Monteur
75. Réalisateur

GESTION

76. Administrateur (C.A.)
77. Agent d'artiste
78. Chargé de projet
79. Comptable et commis comptable
80. Directeur administratif
81. Directeur des opérations
82. Directeur des ressources humaines
83. Directeur général
84. Gérant d'artiste
85. Responsable du financement

FORMATION

86. Formateur (formation continue)
87. Professeur de chant et d'instrument
88. Professeur de composition
89. Professeur de matières théoriques
90. Responsable d'école de musique (Conservatoire, Faculté universitaire, école privée)

AUTRES FONCTIONS

Concepteur, réparateur, manipulateur d'instruments

91. Accordeur d'instruments de musique
92. Déménageur d'instruments
93. Facteur (fabricant) d'instrument (fonction présente dans la chaîne Métiers d'art)
94. Réparateur d'instruments de musique
95. Restaurateur d'instruments

Chercheurs et autres métiers

96. Animateur d'émission musicale à la radio
97. Archiviste - documentaliste
98. Copiste
99. Critique musical
100. Historien de l'art - musique
101. Musicologue et ethnomusicologue
102. Musicothécaire d'orchestre
103. Musicothérapeuthe
104. Recherchiste pour émission de musique ou de variétés
105. Rédacteur

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Les fonctions s'exercent dans plusieurs styles musicaux:
- Classique (musique médiévale, musique de la Renaissance, musique baroque, musique romantique, etc.)
- Jazz (blues, swing, etc., et styles associés tels bossa nova, funk, etc.)
- Musiques du Monde
- Musique traditionnelle
- Populaire (country/western, Hip-Hop/Rap, pop, rock, urbaine/électronique/danse, etc.)
- XX^{e}-XXI^{e} (musique moderne, musique post-moderne, contemporaine, actuelle, électroacoustique)

La chaîne Musique compte également des métiers traditionnels. En voici quelques-uns :
- Accordéoniste
- Banjoïste
- Chanteur trad
- Flûtiste
- Guitariste
- Harmoniciste
- Joueur de guimbarde
- Joueur de tambour à mailloche
- Joueur de tambour amérindien
- Mandoliniste
- Pianiste
- Podorythmiste
- Violoneux

La présentation par maillon ou champs de compétences n'a pas été validé par tous les membres de la chaîne.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.

Annexe 18

Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Savoir-faire artisanaux traditionnels**

Présentation par catégorie

Arts populaires

1. Peintre naïf
2. Sculpteur d'art populaire

Artisanat et savoir-faire

3. Artisan de tapis crocheté
4. Bottier
5. Chaman
6. Constructeur d'iglou
7. Constructeur de bateaux anciens (goélette)
8. Costumier
9. Coureur en canot à glace (canotier)
10. Dentellier
11. Fabricant de canot d'écorce
12. Fabricant de canot de cèdre
13. Fabricant de courtepointes
14. Fabricant de four à pain
15. Fabricant de jeux en bois
16. Fabricant de manteau de cuir des Premières Nations et des Inuits
17. Fabricant de mocassin
18. Fabricant de raquettes en babiche
19. Fabricant de traîneau à chiens
20. Fileur de laine
21. Flécheur/flécherand
22. Forgeron
23. Guide de canot
24. Herboriste
25. Luthier ou facteur d'instruments, incluant facteur d'accordéon diatonique
26. Musher (chiens de traîneau)
27. Pelletier
28. Potier
29. Spécialiste des nœuds
30. Tisserand
31. Tonnelier
32. Tricoteur
33. Vannier

Tous les métiers spécialisés pour la construction ou la rénovation de bâtiments anciens

34. Artisan du vitrail
35. Couvreur de toits anciens
36. Ébéniste traditionnel
37. Maçon (moëllons)
38. Spécialiste des maisons en bois rond (entrepreneur spécialisé)
39. Tailleur de pierre
40. Tourneur sur bois

Sous-groupe Agro-alimentaire

41. Apiculteur
42. Apprêteur de gibier
43. Bouilleur de sirop d'érable
44. Cuisinier (plusieurs types)
45. Fabricant d'alcool artisanal (plusieurs types)
46. Maître fromager
47. Meunier
48. Pâtissier
49. Pêcheur à la fascine du St-Laurent
50. Sécheur de poisson
51. Trappeur

Général

52. Cinéaste spécialisé
53. Ethnologue
54. Gestionnaire ou agent d'OBNL
55. Médiateur du patrimoine vivant
56. Organisateur d'événement en lien avec les traditions

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

Les fonctions relatives aux arts vivants (danseur traditionnel, chanteur trad, gigueur, câlleur, conteur, joueur de tambour amérindien, etc.) sont présentées dans les annexes des chaînes Conte, Danse ou Musique.

Annexe 19
Liste des principales fonctions de travail de la chaîne **Théâtre**
Présentation par maillon

RECHERCHE et CRÉATION

1. Assistant metteur en scène
2. Auteur
3. Conseiller dramaturgique
4. Interprète
5. Marionnettiste
6. Metteur en scène
7. Traducteur

PRODUCTION - DIFFUSION

8. Agent de développement (diffusion)
9. Agent de développement de publics
10. Artisan
11. Attaché de presse
12. Concepteur d'accessoires
13. Concepteur d'éclairage
14. Concepteur de costumes
15. Concepteur de décors
16. Concepteur de marionnettes et de masques
17. Concepteur de perruques, coiffures et maquillage
18. Concepteur environnement sonore - compositeur
19. Concepteur vidéo
20. Diffuseur
21. Directeur de tournée
22. Directeur technique
23. Gréeur théâtre (cintrier)
24. Médiateur
25. Menuisier
26. Personnel à l'accueil et à la billetterie
27. Producteur
28. Régisseur
29. Technicien (éclairagiste, son, projection multimédia, etc.)

GESTION

30. Administrateur (C.A.)
31. Agent d'artiste
32. Chargé de projet
33. Directeur administratif
34. Directeur artistique
35. Directeur de production
36. Directeur des ressources humaines
37. Directeur général
38. Gérant de salle

39. Responsable de la conservation (archiviste – documentaliste)
40. Responsable des communications et du marketing
41. Responsable du financement

FORMATION

42. Professeur de théâtre

AUTRES FONCTIONS

43. Chercheur
44. Critique de théâtre
45. Historien
46. Photographe

REMARQUES

La liste ci-dessus présente les principales fonctions selon les associations et regroupements consultés dans la chaîne. Elle donne un aperçu de la diversité et du nombre de fonctions, mais n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La présentation par maillon n'a pas été validé par tous les membres de la chaîne.

Le mot « responsable », employé parfois pour représenter une personne qui exerce une fonction, peut se substituer par d'autres termes plus spécifiques représentant des niveaux de responsabilité différents et qui nécessitent des compétences différentes, tels directeur, technicien, coordonnateur, adjoint, commis.