

Étude des besoins de formation continue

 en culture dans la région de la Mauricie

RAPPORT FINAL

Québec 


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

Carolle Larose
 Conseil

23 janvier 2021

TABLE DES MATIÈRES

1. OBJECTIFS ET PLANIFICATION DE L'ÉTUDE	3
1.1 Contexte et objectifs de l'étude	3
1.2 Étapes planifiées et échéancier	3
2. MÉTHODOLOGIE - ÉTAPES RÉALISÉES	4
2.1 Élaboration du sondage	4
2.2 Entrevues téléphoniques	4
2.3 Administration du sondage.....	5
2.4 Tenue des groupes de discussion	5
3. SONDAGE EN LIGNE - PROFIL DES RÉPONDANT(E)S	7
3.1 Sexe, âge et années d'expérience dans le secteur culturel.....	7
3.2 Niveau de scolarité.....	7
3.3 Répartition géographique	8
3.4 Type d'emploi et fonctions	8
3.5 Domaine artistique.....	9
3.6 Répartition du temps de travail et du revenu	10
4. SONDAGE EN LIGNE - BESOINS DE FORMATION	11
4.1 Besoins reliés à la pandémie.....	11
4.2 Besoins prioritaires énoncés par les répondant(e)s.....	12
4.3 Niveau d'importance des besoins par catégorie - artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s	13
4.4 Niveau de maîtrise attendu post-formation - artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s	20
4.5 Niveau d'importance des besoins par catégorie - gestionnaires, travailleurs(-euses) culturel(le)s	21
4.6 Besoins de formation de la communauté artistique atikamekw	23
5. SONDAGE EN LIGNE - STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ET MODALITÉS DE FORMATION	26
5.1 Retombées attendues	26
5.2 Facilitateurs et freins.....	26
5.3 Modalités de formation	28
6. PARTICIPATION ET ATTENTES À L'ÉGARD DE CULTURE MAURICIE	31
6.1 Participation antérieure aux activités de formation.....	31
6.2 Attentes quant aux priorités de formation	31
7. RECOMMANDATIONS	33
7.1 Compétences à développer	33
7.2 Stratégies d'apprentissage.....	35
7.3 Priorités d'intervention en formation	41
ANNEXE 1 - PRINCIPALES SOURCES DE RÉFÉRENCE CONSULTÉES	45
ANNEXE 2 - AUTRES BESOINS IDENTIFIÉS PAR LES RÉPONDANT(E)S	46
ANNEXE 3 - APERÇU DE L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE DE CULTURE MAURICIE	47
ANNEXE 4 - FACTEURS INFLUENÇANT LA GOUVERNANCE DES OBNL CULTURELS	49

1. OBJECTIFS ET PLANIFICATION DE L'ÉTUDE

1.1 Contexte et objectifs de l'étude

Le *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023* est venu souligner la pertinence de « bonifier l'accès des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels à la formation ». Cette orientation est également confirmée dans la *Stratégie nationale de la main-d'œuvre 2018-2023*. Dans la foulée de ces orientations, Compétence Culture (le Comité sectoriel de main-d'œuvre en culture) a récemment lancé un appel de projets pour la réalisation, par les Conseils régionaux en culture, d'études régionales de besoins de formation continue.

Déjà très actif en formation, Culture Mauricie a décidé de saisir cette occasion pour effectuer une analyse régionale des besoins de formation afin de mettre à jour ses connaissances sur les besoins de sa clientèle et d'actualiser sa programmation.

Le but ultime de cette analyse serait de mieux soutenir les artistes et les organismes culturels dans leurs efforts d'amélioration continue et de développement de leurs compétences.

Les objectifs de l'étude ont été définis comme suit :

1. Délimiter la population régionale à l'étude à partir des données statistiques existantes et d'autres sources de documentation pertinentes;
2. Cerner les besoins de formation des artistes, artisan(e)s, auteur(e)s et travailleurs(-euses) culturel(le)s de la Mauricie et identifier les enjeux de développement des compétences auxquels ils et elles sont confronté(e)s;
3. Catégoriser les besoins de formation en distinguant les besoins génériques (communs) de ceux plus spécifiques à certains sous-secteurs ou catégories d'emplois;
4. Explorer le potentiel des avancées technologiques et des nouvelles formes d'apprentissage dans la réponse aux besoins de développement des compétences dans la région;
5. Cibler les modalités de formation qui pourraient faciliter l'accès à la formation continue;
6. Établir des priorités de formation à partir des constats issus de l'étude réalisée.

1.2 Étapes planifiées et échéancier

L'entente pour la mise en œuvre du projet a été ratifiée au début du mois de mars 2020, quelques jours à peine avant l'annonce du confinement relié à la pandémie de COVID-19. La méthodologie retenue et l'échéancier de départ du projet ont dû être revus pour tenir compte de cette situation. Le tableau suivant présente les aménagements effectués.

Étapes	Échéancier de départ	Échéancier final
Étapes préparatoires à la réalisation du mandat	Mars - avril 2020	Mars - avril 2020
Élaboration des outils d'enquête	Mars - avril 2020	Mars - avril 2020 Révisé : août 2020
Consultation du secteur - entrevues téléphoniques	Fin mai 2020	Août - septembre 2020
Consultation du secteur - sondage en ligne	Juin 2020	10 septembre au 13 octobre 2020
Extraction et analyse des données du sondage en ligne	Juin 2020	Octobre 2020
Réalisation de groupes de discussion sur les constats issus de l'étude	Septembre 2020	Novembre 2020
Rédaction et dépôt du rapport final	Octobre 2020	Janvier 2021

2. MÉTHODOLOGIE - ÉTAPES RÉALISÉES

2.1 Élaboration du sondage

Afin d'évaluer les besoins de formation, une version préliminaire du sondage a été conçue à partir des différentes études et publications récentes disponibles dans le secteur de la culture au Québec (voir annexe 1).

Le sondage a été structuré de la façon suivante :

- Questions générales afin d'établir le profil sociodémographique des répondant(e)s;
- Impacts de la pandémie sur les besoins de formation;
- Question ouverte permettant aux répondant(e)s de formuler leurs besoins de formation prioritaires;
- Selon les fonctions exercées (artistes, gestionnaires, travailleurs(-euses) culturel(le)s) : importance de certains besoins de formation par catégorie de besoins;
- Pour les artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s : niveau de maîtrise souhaité par rapport à certains besoins;
- Questions relatives aux retombées, facilitateurs et attentes par rapport à la formation;
- Priorités en formation.

Cette première version du sondage a été enrichie à la suite d'échanges avec Culture Mauricie. Le sondage a de nouveau été bonifié grâce aux entretiens téléphoniques décrits au point 2.2. Cette version du questionnaire a par la suite été soumise à Culture Mauricie.

La version finale du questionnaire a ensuite été programmée sur la plateforme de sondage en ligne Survey Monkey.

2.2 Entrevues téléphoniques

Les entrevues téléphoniques de type semi-dirigé ont été réalisées entre le 5 et le 22 juin 2020. Une grille de discussion a permis des échanges ouverts avec les participant(e)s autour des thèmes suivants :

- Impacts de la pandémie sur les besoins de formation;
- Défis rencontrés et apports possibles de la formation;
- Activités de formation envisagées pour renforcer les compétences;
- Retombées et incitatifs à la formation;
- Priorités à mettre de l'avant.

Au total, 12 entrevues d'une durée de 20 à 45 minutes ont été réalisées. Le tableau suivant présente les domaines artistiques auxquels les personnes interviewées sont rattachées.

Domaine culturel	Nombre d'entrevues réalisées
Arts visuels	3
Arts de la scène	2
Littérature	2
Littérature et arts de la scène	1
Métiers de la culture	2
Arts médiatiques	1
Patrimoine	1
Gestion du développement culturel	1

De plus, trois autres entrevues avec des personnes représentant la communauté atikamekw ont été réalisées pour aborder les besoins de formation des artistes et organismes de cette communauté.

2.3 Administration du sondage

Afin d'assurer le bon fonctionnement du sondage, des tests sur la plateforme ont été effectués par les consultantes et quelques employé(e)s de Culture Mauricie.

Le sondage a été mis en ligne le 10 septembre 2020, et les répondant(e)s étaient invité(e)s à y répondre avant le 26 septembre 2020. La période d'administration du sondage a dû être prolongée à deux reprises pour effectuer des relances auprès des membres et augmenter le nombre de répondant(e)s.

Les relances suivantes ont été effectuées:

- Envois courriels (rappel après une semaine et prolongement du sondage);
- Mention dans l'infolettre mensuelle;
- Publication Facebook de Culture Mauricie;
- Publication Facebook sur le Babillard des membres de Culture Mauricie.

Le sondage a été fermé le 13 octobre 2020, Culture Mauricie estimant que tous les moyens de relance des participant(e)s potentiel(le)s avaient été pleinement exploités. Le nombre de personnes ayant alors répondu au sondage était similaire à celui observé lors de la dernière enquête sur les besoins de formation réalisée dans la région en 2014. Au total, 92 personnes ont accepté l'invitation à participer à l'étude.

Si l'on compare la répartition des répondant(e)s à celle de la liste de membres de Culture Mauricie, on constate que la plupart des domaines culturels sont représentés dans le sondage, à l'exception du domaine du développement, qui ne compte qu'un(e) répondant(e). Les domaines comptant davantage de membres, comme les arts visuels, les arts de la scène et la littérature, y étant représentés, nous pouvons considérer que les résultats de l'étude reflètent bien les besoins de la population étudiée.

Domaine culturel	Sondage		Base de données - membres de Culture Mauricie	
	% participants	N participants	% membres	N membres
Arts visuels	37,0 %	34	37,4 %	144
Arts de la scène	22,8 %	21	20,3 %	78
Littérature	10,9 %	10	10,1 %	39
Développement	1,1 %	1	7,5 %	29
Arts médiatiques	12,0 %	11	4,2 %	16
Métiers de la culture	9,8 %	9	5,2 %	20
Patrimoine	3,3 %	3	2,6 %	10
Muséologie	3,3 %	3	1,3 %	5
Domaine non spécifié	--	--	11,4 %	44
	TOTAL	92	TOTAL	385

2.4 Tenue des groupes de discussion

Compte tenu de la situation toujours restrictive quant aux possibilités de rassemblements en présentiel en novembre 2020, il a été décidé de remplacer les deux groupes de discussion prévus en présentiel par cinq groupes de discussion en mode virtuel. Les répondant(e)s au sondage avaient été invité(e)s à indiquer leur ouverture à participer à ces groupes de discussion et à fournir leurs coordonnées pour y être convié(e)s.

Une trentaine de répondant(e)s ont été sollicité(e)s par Culture Mauricie entre le 13 octobre et le début du mois de novembre 2020, et plusieurs relances ont été effectuées.

Le tableau suivant résume la participation à ces groupes de discussion :

Domaine culturel	Date	Nombre de participant(e)s
Arts visuels	11 novembre 2020	4
Arts de la scène	12 novembre 2020	5
Littérature	12 novembre 2020	3
Arts médiatiques	17 novembre 2020	2
Muséologie	17 novembre 2020	8
Total		22

3. SONDAGE EN LIGNE - PROFIL DES RÉPONDANT(E)S

3.1 Sexe, âge et années d'expérience dans le secteur culturel

Les personnes ayant répondu au sondage sont majoritairement des femmes (72 %). L'âge moyen global est de 50,0 ans (ÉT¹ = 14,0), variant de 22 ans à 91 ans, et le nombre d'années d'expérience moyen est de 18,8 ans (ÉT = 13,1), variant de 1 an à 65 ans. On note que les travailleurs(-euses) culturel(le)s sont significativement plus jeunes que les gestionnaires. Ces travailleurs(-euses) culturel(le)s ont aussi moins d'expérience dans le secteur (8,7 ans) comparativement aux autres répondant(e)s.

Sexe des répondant(e)s	N	%
Femme	66	72 %
Homme	25	27 %
Non-binaire	1	1 %
TOTAL	92	100 %

Âge selon les fonctions ²	N	Moyenne	ÉT
Artiste, artisan(e), écrivain(e) (travailleur(-euse) autonome ou employé(e))	61	49,2	14,2
Travailleur(-euse) culturel(le) employé(e) dans une entreprise ou un organisme du secteur culturel	10	42,6	13,1
Gestionnaire dans une entreprise ou un organisme du secteur culturel	21	55,7	11,9
TOTAL	92	50,0	14,0

Années d'expérience de travail par métier ³	N	Moyenne	ÉT
Artiste, artisan(e), écrivain(e) (travailleur(-euse) autonome ou employé(e))	61	19,6	12,6
Travailleur(-euse) culturel(le) employé(e) dans une entreprise ou un organisme du secteur culturel	10	8,7	7,4
Gestionnaire dans une entreprise ou un organisme du secteur culturel	21	21,4	15,1
TOTAL	92	18,8	13,1

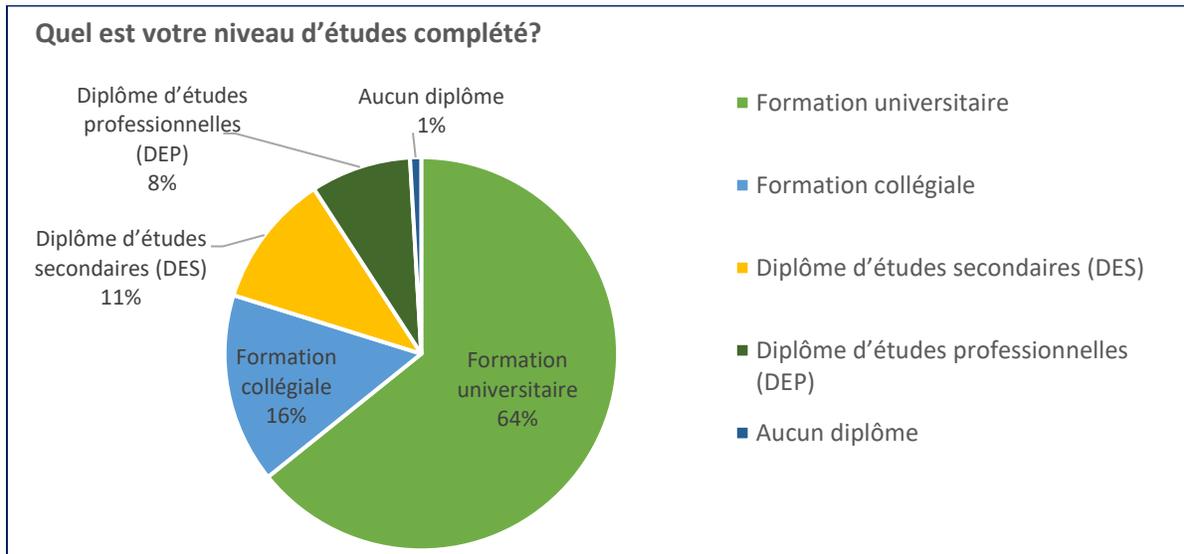
3.2 Niveau de scolarité

Les répondant(e)s au sondage sont fortement scolarisé(e)s. Les deux tiers des répondant(e)s ont complété une formation universitaire alors que 16 % détiennent une formation de niveau collégial. Seulement 1 % d'entre eux et elles disent ne détenir aucun diplôme.

¹ ÉT = écart-type, c'est-à-dire la dispersion des données autour de la moyenne. Un petit écart type signifie que les résultats de l'ensemble des répondants se situent près de la moyenne ([source](#)).

² Il y a une différence significative $F(2,89) = 3,4, p = 0,04$ de l'âge moyen des travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 42,6, \text{ÉT} = 13,1$) comparativement à celui des gestionnaires ($M = 55,7, \text{ÉT} = 11,9$).

³ Il y a une différence significative $F(2,89) = 3,7, p = 0,03$ dans le nombre d'années d'expérience moyen des travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 42,6, \text{ÉT} = 13,1$) lorsqu'on les compare aux artistes ou aux gestionnaires ($M = 55,7, \text{ÉT} = 11,9$). Il n'y a pas de différence significative entre le nombre d'années d'expérience des artistes et des gestionnaires.



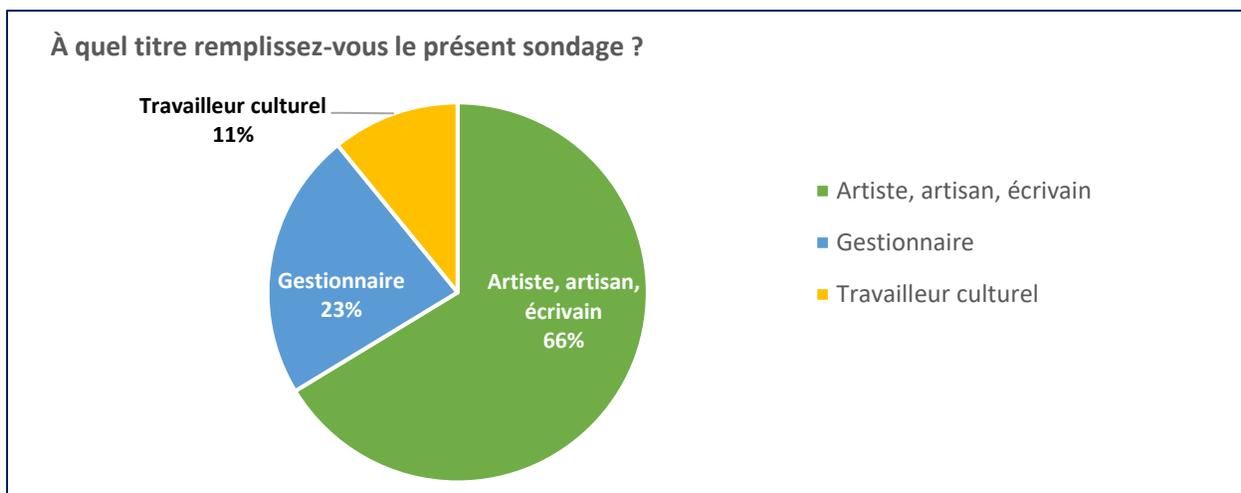
3.3 Répartition géographique

Les deux tiers des répondant(e)s proviennent de la région de Trois-Rivières. Seulement 4 % des répondant(e)s sont issu(e)s d'autres régions, pour la plupart limitrophes à la Mauricie.

Dans quel territoire se situe votre résidence principale ?	N	%
Trois-Rivières	61	66,3 %
MRC Maskinongé	10	10,9 %
Shawinigan	8	8,7 %
Autres régions (Bécancour, Centre-du-Québec, Montérégie et Nicolet)	4	4,3 %
MRC des Chenaux	4	4,3 %
MRC Mékinac	4	4,3 %
La Tuque	1	1,1 %
Total	92	100 %

3.4 Type d'emploi et fonctions

La majorité des répondant(e)s (66 %) sont des artistes, artisan(e)s ou écrivain(e)s, alors que 23 % exercent des fonctions de gestion dans un organisme culturel et 11 % sont des travailleurs(-euses) culturel(le)s.



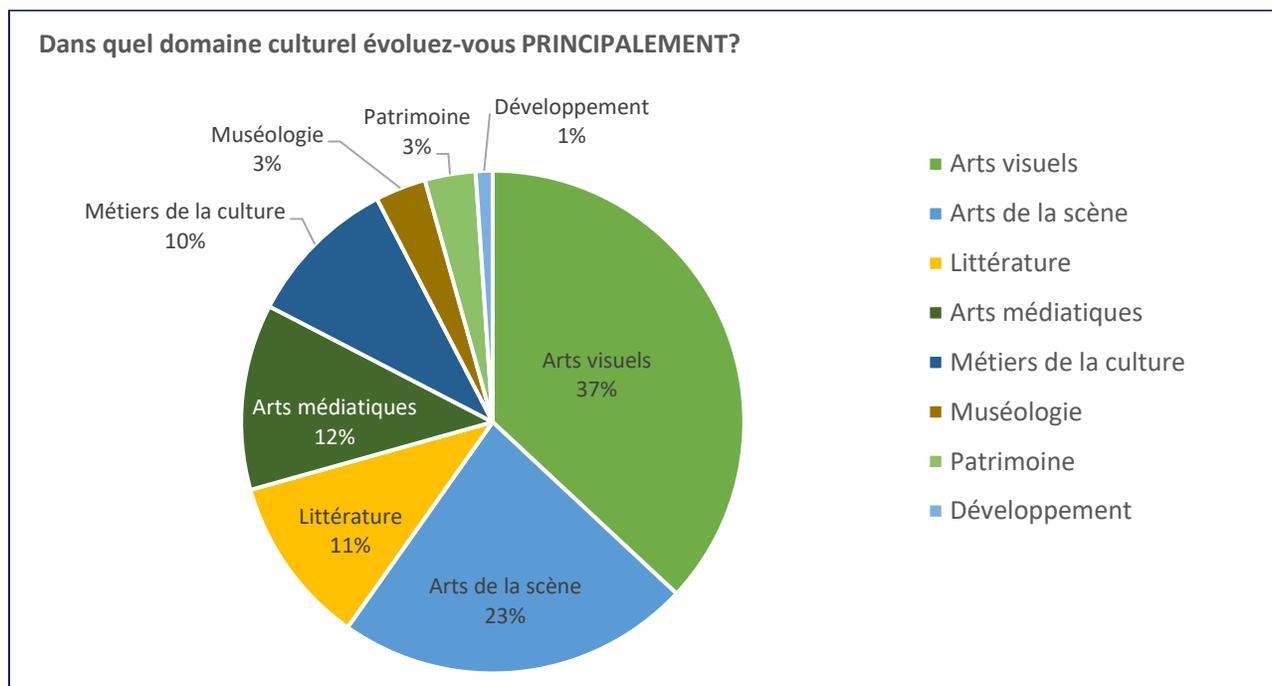
Les gestionnaires ayant répondu au questionnaire occupent différents postes de gestion : 30 % agissent comme généralistes, alors que les autres exercent des fonctions plus spécifiques. Parmi les autres postes mentionnés qui n'apparaissent pas parmi les choix de réponses, il y a des postes de direction générale et d'édition, ainsi que la participation à titre de membre d'un conseil d'administration.

Postes occupés par les travailleurs(-euses) culturel(le)s et gestionnaires	N	%
Gestion	9	30,0 %
Autre	5	16,7 %
Développement culturel	5	16,7 %
Programmation/direction artistique	4	13,3 %
Communication/marketing	3	10,0 %
Gestion de projets	2	6,7 %
Service à la clientèle/soutien aux membres	1	3,3 %
Soutien administratif/technique	1	3,3 %
TOTAL	30	100 %

3.5 Domaine artistique

Tout comme dans la distribution des membres de Culture Mauricie, les répondant(e)s rattaché(e)s aux domaines des arts visuels et des arts de la scène constituent à eux seuls près de 60 % des personnes rejointes dans le cadre de l'étude.

Les répondant(e)s issu(e)s des arts médiatiques, de la littérature et des métiers de la culture suivent en constituant plus ou moins 10 % de l'échantillon. Le nombre de répondant(e)s est plus faible dans les domaines de la muséologie, du patrimoine et du développement.



Les artistes sont polyvalent(e)s, et plusieurs ont une pratique multidisciplinaire. Ainsi, près de la moitié des artistes ont souligné évoluer dans un autre domaine culturel, de façon complémentaire à leur pratique artistique principale.

Le tableau suivant présente la fréquence à laquelle certains domaines ont été mentionnés par les artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s comme activité secondaire à leur pratique artistique principale. Les métiers de la culture constituent le domaine d'emploi le plus fréquemment mentionné, suivis par la pratique des arts visuels.

Domaines dans lesquels les répondant(e)s indiquent évoluer de façon SECONDAIRE à leur domaine artistique principal	N	%
Métiers de la culture	12	26,7 %
Arts visuels	8	17,8 %
Littérature	6	13,3 %
Développement	6	13,3 %
Arts de la scène	5	11,1 %
Muséologie	4	8,9 %
Arts médiatiques	2	4,4 %
Patrimoine	2	4,4 %
TOTAL	45	100 %

3.6 Répartition du temps de travail et du revenu

Les artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s ont été invité(e)s à préciser la proportion de leur temps de travail et de leurs revenus provenant de leurs activités dans le secteur culturel.

On constate qu'en moyenne, les répondant(e)s consacrent les deux tiers de leur temps de travail à leur art, et que seulement 53 % de leur revenu est attribuable à cette pratique artistique. Ceci suggère qu'une forte proportion d'artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s doivent compter sur des revenus provenant d'autres activités que celles reliées à leur pratique artistique. Cependant, en observant le très grand écart type (40,8 %), on conclut que les revenus varient grandement d'une personne à l'autre, ce qui signifie qu'un bon nombre de répondant(e)s gagnent beaucoup moins ou beaucoup plus que la moyenne globale présentée.

Répartition du temps et revenus artistiques (artistes seulement)	N	Moyenne	ÉT
Temps de travail consacré à votre pratique en milieu culturel	49	66,3 %	30,4
Revenu provenant d'un emploi dans le domaine culturel	49	53,4 %	40,8
Revenu provenant d'un emploi dans un autre secteur d'activités	49	46,6 %	40,8

4. SONDAGE EN LIGNE - BESOINS DE FORMATION

4.1 Besoins reliés à la pandémie

Il était difficile de faire un sondage en septembre 2020 sans aborder avec les répondant(e)s les besoins de formation qui auraient pu émerger des bouleversements reliés au contexte de pandémie.

À partir d'une brève revue de littérature à propos des impacts de la pandémie sur le secteur culturel et des entrevues individuelles réalisées avant la mise en ligne du sondage, il a été possible d'identifier un certain nombre de ces besoins et de questionner les répondant(e)s sur leurs perceptions quant aux changements observés. L'échelle suivante a été utilisée pour estimer l'incidence de la pandémie sur ces besoins.

0	1	2	3	4
Ne sait pas	Ce besoin de formation est peu ou pas présent	Ce besoin de formation est présent et demeuré stable	Ce besoin de formation est devenu plus important	Ce besoin de formation est devenu une priorité

Le tableau suivant présente les résultats obtenus. Plus l'énoncé obtient une moyenne élevée, plus le besoin est devenu prioritaire pour les répondant(e)s.

Besoins pouvant émerger en lien avec la pandémie	N ⁴	Moyenne	ÉT
Exploiter pleinement les nouvelles sources de financement ⁵	63	3,1	1,0
Optimiser la diffusion des œuvres de façon numérique	64	2,7	1,0
Concevoir des contenus culturels numériques destinés au grand public	62	2,7	1,1
Définir une stratégie de relance des activités post-confinement	62	2,7	1,2
Optimiser les fonctionnalités des réseaux sociaux	62	2,6	1,0
Augmenter la qualité de présentation des productions sur le Web	65	2,6	1,1
Repenser une expérience client exceptionnelle et sécuritaire ⁶	64	2,6	1,1
Migrer vers la vente en ligne des productions ⁷	64	2,5	1,1
Utiliser les plateformes numériques collaboratives (Zoom, Teams, etc.) ⁸	65	2,3	1,1
Adapter des activités de formation en présentiel vers un format numérique	62	2,2	1,2
Restructurer la gestion du temps et les priorités	62	2,3	1,1

Des analyses complémentaires ont démontré que peu importe l'âge des répondant(e)s, les besoins émergents liés à la pandémie sont de même importance⁹. Il en est de même pour le niveau d'importance accordé à ces différents besoins selon les domaines artistiques dans lesquels œuvrent les répondant(e)s¹⁰.

On observe par ailleurs quelques différences dans la hiérarchie des besoins selon les fonctions exercées par les répondant(e)s :

- Les travailleurs(-euses) culturel(le)s ont jugé moins importants les besoins « Exploiter pleinement les nouvelles sources de financement » et « Migrer vers la vente en ligne des productions ».
- Les gestionnaires ont jugé le besoin « Utiliser les plateformes numériques collaboratives » plus important.

⁴ Les répondant(e)s ayant indiqué « Ne sait pas » sont retirés de ce tableau pour ne pas affecter la moyenne.

⁵ Différence significative $F(2,63) = 4,1$, $p < 0,05$ entre artistes ($M = 3,05$, $ÉT = 1,10$) et travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 2,00$, $ÉT = 1,50$) et différence significative entre gestionnaires ($M = 3,28$, $ÉT = 0,96$) et travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 2,00$, $ÉT = 1,50$).

⁶ Différence significative $F(2,63) = 4,2$, $p < 0,05$ entre artistes ($M = 3,15$, $ÉT = 1,14$) et gestionnaires ($M = 3,06$, $ÉT = 1,00$).

⁷ Différence significative $F(2,63) = 3,8$, $p < 0,05$ entre artistes ($M = 2,62$, $ÉT = 0,99$) et travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 1,44$, $ÉT = 1,23$).

⁸ Différence significative $F(2,63) = 4,3$, $p < 0,05$ entre gestionnaires ($M = 2,8$, $ÉT = 1,2$) et travailleurs(-euses) culturel(le)s ($M = 1,5$, $ÉT = 1,3$).

⁹ Il n'y a pas de corrélation significative entre les différents besoins liés à la pandémie et l'âge ($r = -0,22$ à $0,18$, $n = 66$, $P > 0,05$).

¹⁰ Il n'y a pas de différence significative du niveau de besoins liés à la pandémie selon les différents domaines $F(4,61) = 0,33$ à $2,33$, $p > 0,05$.

4.2 Besoins prioritaires énoncés par les répondant(e)s

Le sondage a été conçu de façon à permettre aux répondant(e)s d'indiquer leurs besoins de formation prioritaires au début du questionnaire, dans une réponse ouverte, avant que leur soient soumis des énoncés plus spécifiques.

Nous avons par la suite codifié ces réponses en regroupant les énoncés similaires. Le tableau suivant présente, par catégorie de répondant(e)s, tous les éléments qui ont été cités à au moins deux reprises. Les besoins qui n'ont été mentionnés que par un seul répondant apparaissent à l'annexe 2 du rapport.

Besoins de formation prioritaires selon les répondant(e)s	Nombre de mentions		
	Artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s	Gestionnaire(s), travailleurs (-euses) culturel(le)s	Total
Exploiter les nouvelles sources de financement et subventions	14	9	23
Augmenter la qualité de présentation des productions en ligne	14	3	17
Optimiser l'utilisation des réseaux sociaux	7	9	16
Promotion et vente d'œuvres en lignes	10	5	15
Stratégie de relance post-confinement		6	6
Gestion du temps et des priorités	2	2	4
Mieux utiliser les plateformes collaboratives en ligne	2	2	4
Connaître, rédiger des demandes de bourse	3		3
Rédaction de projet	3		3
Composition, rédaction, écriture	3		3
Concevoir des contenus numériques	3		3
Vidéos pour médias sociaux et Web	2	1	3
Rédaction de contenus de qualité pour le Web		3	3
Publicité à faible coût		3	3
Concevoir des contenus culturels grand public		2	2
Coaching personnalisé et soutien à la diffusion	2		2
Repenser l'expérience client		2	2
Wordpress	1	1	2
Intervenir comme artiste dans les écoles	2		2
Collaboration avec la communauté en période de pandémie	1	1	2
Ateliers de création	2		2
Stratégie numérique	2		2

On constate que les besoins prioritaires énoncés par les répondant(e)s dans les réponses à la question ouverte sont très similaires aux besoins émergents reliés à la pandémie.

Les cinq besoins de formation les plus fréquemment mentionnés par les répondant(e)s sont directement reliés aux impacts majeurs engendrés par la pandémie sur les activités du secteur culturel, l'un des plus touchés par les mesures de confinement et les contraintes liées aux rassemblements.

On en retient que :

- Les répondant(e)s sont préoccupé(e)s du développement des compétences qui leur permettraient de diversifier leurs sources de revenus, alors que les événements et les activités favorisant le contact avec leur public et la vente de leurs œuvres ont été réduits de façon draconienne.

- Simultanément, ils (elles) souhaitent réussir à augmenter la portée et la qualité de leur présence en ligne, seule vitrine par laquelle ils (elles) peuvent tenter de compenser cette rupture de contact direct et cette lacune de visibilité.

Puisque ces éléments sont liés à des besoins de formation également apparus comme importants dans les sections subséquentes du sondage, nous reviendrons de façon plus spécifique sur les compétences à développer en lien avec ces besoins dans les sections suivantes du rapport de façon à éviter la redondance.

4.3 Niveau d'importance des besoins par catégorie - artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s¹¹

Nous avons regroupé en trois catégories les énoncés pouvant nous indiquer l'importance que les artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s accordent à certains besoins de formation. Ces catégories sont :

- Les besoins reliés à la création et aux compétences disciplinaires;
- Les besoins reliés à la diffusion et à la distribution;
- Les besoins reliés à la gestion de leurs activités professionnelles.

Pour évaluer l'importance des besoins suggérés, les répondant(e)s s'appuyaient sur l'échelle suivante :

0	1	2	3	4
Ne sait pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Totalement important

- **Les priorités reliées à la création et aux compétences disciplinaires**

Le tableau suivant présente un classement par ordre d'importance des besoins reliés à la création et aux compétences disciplinaires. Trois des quatre besoins arrivant en tête de liste de ce rangement se rapportent à un enrichissement de la pratique artistique.



Les échanges en groupe de discussion ont permis de comprendre que la diminution importante des contacts avec les pairs et collaborateurs(-trices) a eu pour effet d'engendrer un sentiment d'isolement chez plusieurs artistes,

¹¹ Il y a de légères différences significatives $F(4, 30) = 2,6$ à $2,8$, $p < 0,05$ pour les items marqués d'un *. Cependant, le nombre trop faible de participant(e)s par catégorie ne permet pas de considérer ces résultats, qui sont présentés à titre indicatif seulement.

stimulant une démarche de réflexion sur leur pratique artistique. Pour certains, cette situation d'incertitude a également affecté négativement leur créativité.

Le tableau suivant présente le classement des besoins jugés les plus importants ($M \geq 3$) pour les domaines où le nombre de répondant(e)s était égal ou supérieur à 5.

Création et compétences disciplinaires	Arts visuels	Arts de la scène	Littérature	Tous N = 35
Enrichir ma démarche artistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créer de l'interactivité entre l'œuvre et le public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfectionner ma pratique ou mes techniques artistiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimuler mon potentiel créatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenir dans des projets multidisciplinaires		<input type="radio"/>		
Explorer de nouvelles pratiques artistiques			<input type="radio"/>	

On note que :

- Les répondant(e)s du domaine de la littérature accordent plus d'importance à l'exploration de nouvelles pratiques artistiques et moins au perfectionnement de leur pratique actuelle;
- Les répondant(e)s des arts de la scène accordent plus d'importance aux interventions dans des projets multidisciplinaires.

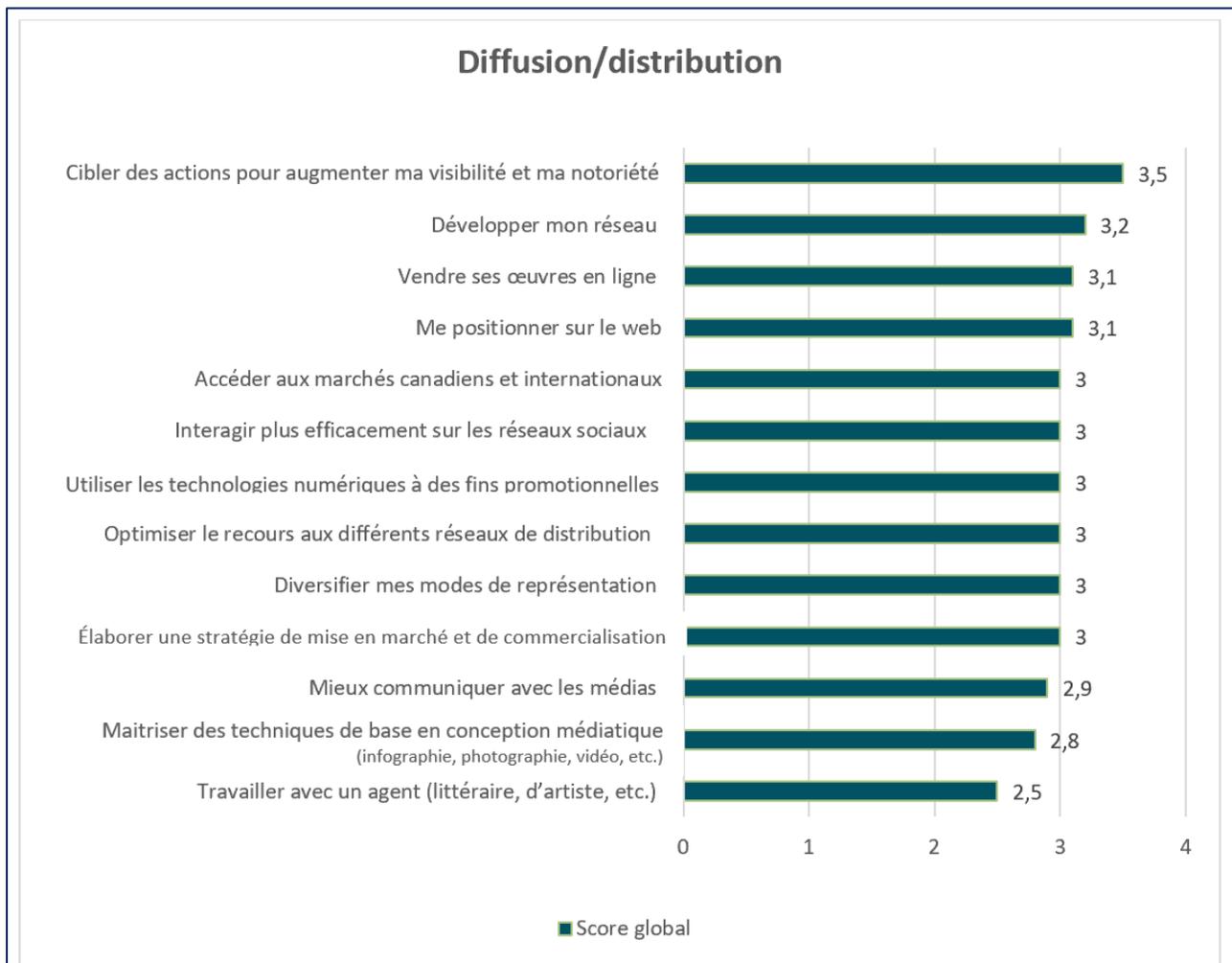
Le tableau suivant présente quelques commentaires reçus des personnes consultées, précisant les compétences requises en lien avec les besoins prioritaires identifiés :

Principales attentes des participant(e)s en lien avec les compétences requises dans le champ de la création et des compétences disciplinaires		
Démarche artistique et perfectionnement des techniques artistiques	« Il faut explorer des formules différentes, un portrait d'un artiste qui parle de son expérience, ça vient stimuler l'imaginaire et permet d'explorer certains aspects de sa production. Par exemple, en collaboration avec la Fabrique culturelle ou encore en étant accompagné par un historien de l'art. »	Arts visuels
	« Du côté littéraire, il y a beaucoup de formations offertes et des experts reconnus. On suggère une meilleure coordination pour faciliter l'accès à la formation des diverses organisations au Québec, incluant Culture Mauricie. Par exemple, Communication-Jeunesse et l'UNEQ ont développé des tutoriels qu'on peut utiliser par soi-même. L'UNEQ donne de l'autoformation en ligne. »	Littérature
	« Je fais de l'animation et j'ai des besoins de formation en scénarisation, mais j'ai parfois l'impression d'être une clientèle orpheline, peut-être parce qu'il y a trop peu de personnes qui exercent dans ce domaine. »	Arts médiatiques
Interactivité entre l'œuvre et le public	« Il y a beaucoup de plateformes et de choix technologiques. Les mauvais choix peuvent coûter cher, en dollars et en énergie. On hésite entre améliorer nos compétences et bien se faire conseiller. Mais il faut comprendre de quoi on parle pour trouver le bon consultant. »	Arts de la scène
	« Au niveau technologique, on est dans l'inconnu, en période de recherche et développement. Comprendre ce que les autres font est un bon moyen d'apprendre. Organiser des tables rondes autour d'une œuvre et expliquer la logistique derrière les plateformes. »	Littérature

	« Faire des prestations en direct c'est beau, mais il faut attirer des gens qui sont prêts à payer leur participation. Difficile quand on est moins connu. Comment annoncer et attirer le public? »	Arts de la scène
	« C'est un défi d'entretenir sa communauté : continuer à susciter l'intérêt de sa clientèle actuelle en salle, mais élargir. Par exemple, on voudrait rejoindre une clientèle plus jeune, mais il faudrait changer la programmation, utiliser d'autres moyens. Comment s'y prendre ? »	Arts médiatiques
	« Le système est construit autour de la protection d'une chaîne de livres. C'est difficile d'avoir un contact avec le public. On veut bien essayer des choses, mais est-ce que ces efforts seront rentables ? »	Littérature
	« On sait faire des activités en présentiel. Comment transformer une activité en présentiel en activité virtuelle ? Ce serait un besoin. »	Littérature
	« Une demande qui revient régulièrement en formation : la balado avec le numérique. »	Littérature
Projets multidisciplinaires	« Apprendre à faire de la médiation culturelle est une piste très intéressante. C'est un catalyseur afin de créer des activités participatives et de créer des laboratoires. »	Arts visuels
	« L'isolement est un enjeu dans la création. Il faut partager avec d'autres artistes (ex. : arts de la scène et arts visuels). Cependant, les rencontres et les relations personnelles sont peu évidentes à cause de la pandémie. Il faut recréer ces occasions. »	Arts de la scène
	« Je suis à l'aise avec les technologies numériques. Le problème, c'est de créer à distance. On se nourrit de façon multidisciplinaire (son, éclairage, etc.). C'est plus difficile de tout faire par le Web; aussi, pour l'éclairage, c'est plus complexe. »	Arts médiatiques

▪ Les priorités liées à la diffusion et à la distribution

Le tableau suivant présente un classement par ordre d'importance des besoins liés à la création, à la diffusion et à la distribution. « Cibler des actions pour augmenter ma visibilité et ma notoriété » apparaît en tête de liste de classement. Le positionnement sur le Web et le recours aux médias sociaux, de même que l'élargissement des marchés, sont aussi des préoccupations partagées par plusieurs répondant(e)s.



Le tableau suivant présente le classement des besoins jugés les plus importants ($M \geq 3$) pour les domaines où le nombre de répondant(e)s était égal ou supérieur à 5.

Diffusion et distribution	Arts visuels	Arts de la scène	Littérature	Tous N = 35
Cibler des actions pour augmenter ma visibilité et ma notoriété	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développer mon réseau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Vendre mes œuvres en ligne	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me positionner sur le Web		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Élaborer une stratégie de mise en marché et de commercialisation				<input type="radio"/>
Accéder aux marchés canadiens et internationaux	<input type="radio"/>			
Mieux communiquer avec les médias			<input type="radio"/>	
Diversifier mes modes de représentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

On note que :

- Les répondant(e) en arts visuels accordent plus d'importance à l'accès aux marchés internationaux;

- Les répondant(e) du domaine de la littérature accordent plus d'importance à la communication avec les médias.

Le tableau suivant présente quelques commentaires des personnes consultées précisant les compétences requises en lien avec les besoins prioritaires identifiés :

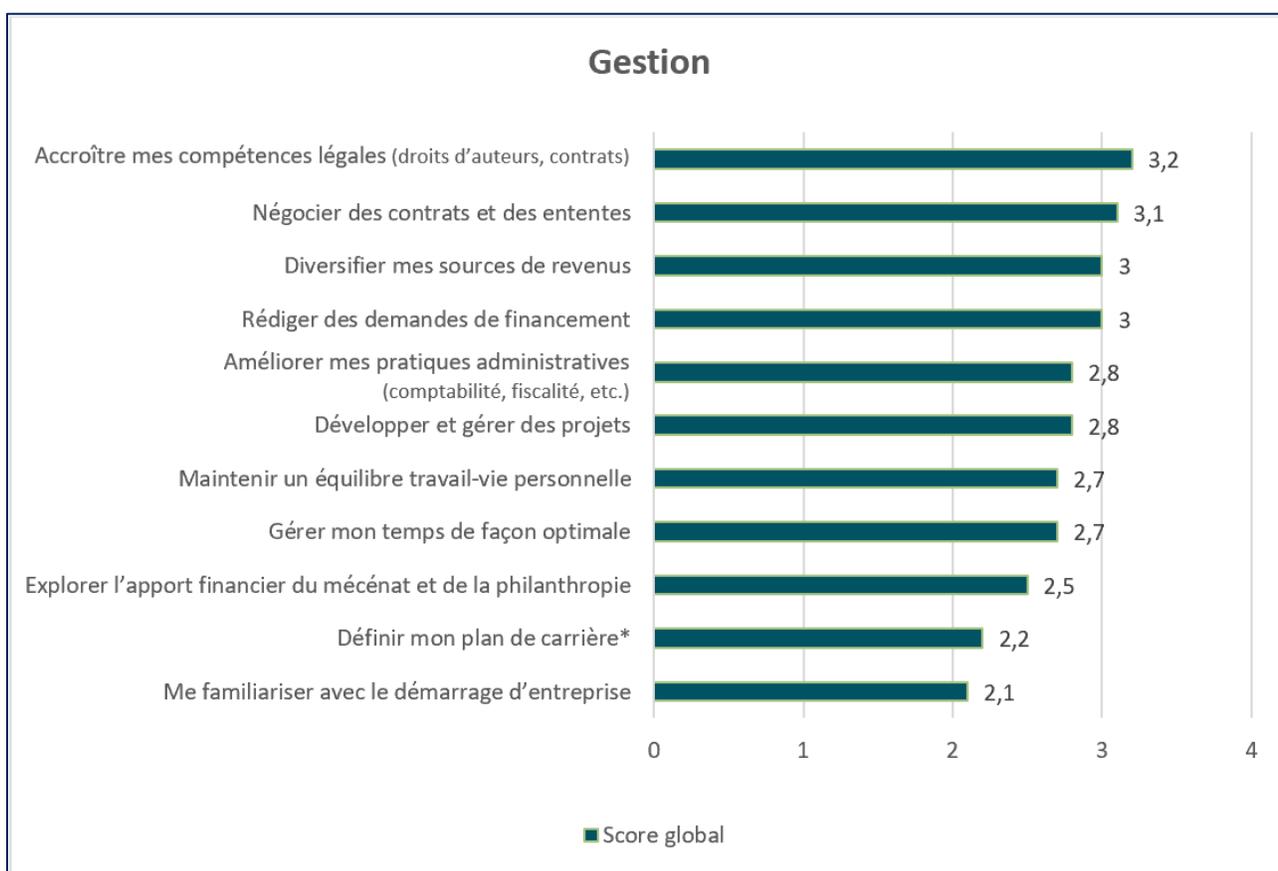
Principales attentes des participant(e)s en lien avec les compétences requises dans le champ de la diffusion et de la distribution		
Visibilité, notoriété et modes de représentation	« À la démarche artistique s'ajoute le besoin d'apprendre de nouvelles techniques pour se faire connaître et faire rayonner notre art. »	Arts de la scène
	« Sur le Web, il faut présenter un produit final de très grande qualité. Avec une formation de base, nous serions plus efficaces en montage, photographie, vidéo. Un minimum, même si on ne deviendra pas expert. »	Arts de la scène
	« Les créations sont tellement différentes. Avoir accès à une personne qui puisse promouvoir la production des artistes, les accompagner et mettre en valeur leur production. Offrir un coaching, un accompagnement d'une personne en communication, d'influenceurs dans le milieu des arts. »	Arts visuels
	« En littérature, cela passe beaucoup par les éditeurs. Notre emprise est limitée, donc c'est dans la façon d'interagir avec eux. »	Littérature
Vente d'œuvres en ligne	« Il y a beaucoup de gratuité. Cela donne de la visibilité, mais comment y trouver un retour comme artiste? »	Arts de la scène
	« Bien se faire accompagner, chercher les meilleures ressources qui collent à la réalité de l'organisation. Il y a beaucoup de plateformes, les efforts d'appropriation et les coûts peuvent être élevés. Nous guider pour éviter les erreurs et pour faire les meilleurs choix. »	Arts de la scène
	« À cause de la pandémie, j'ai démarré une production pour vendre en ligne des cartes de Noël. J'ai dû trouver le bon référencement à tâtons. Une réelle connaissance, ça m'aiderait. »	Arts visuels
	« En littérature, on cède nos droits de vente aux éditeurs. Il faut trouver des activités parallèles un peu lucratives. »	Littérature
Médias sociaux	« Le niveau de compétences est important. Les besoins sont différents selon le niveau de maîtrise des participants. Pour avoir du coaching en SAO, mieux utiliser certaines applications sur le Web, il faut certains préalables. »	Arts visuels
	« La communication est un enjeu, c'est un enjeu. Une formation sur les modes de communication en général, les façons d'interagir et de propager l'information à nos publics avec les bons outils. »	Arts de la scène
	« En musique, les CD, les vinyles ne se vendent plus. Le seul moyen, c'est avec les radios commerciales et les radios satellites. Il faut que ça se rende là. Se faire connaître, faire monter les chansons dans les <i>playlists</i> . Pas simple. »	Arts de la scène
	« Avoir une stratégie, c'est important, mais ça prend aussi des suivis. On ne voit pas les besoins, quel est le bon chemin : un bon accompagnateur peut nous dire : le chemin, c'est celui-là. »	Arts médiatiques
Marchés internationaux	« Pour élargir les marchés, les clientèles francophones et anglophones ne considèrent pas les mêmes types de produits, en faisant référence à leurs valeurs culturelles. Il faudrait mieux comprendre les marchés étrangers. »	Arts visuels
	« La production de l'œuvre d'art doit être diffusée et doit voyager. Il faut des connaissances en ce qui a trait au transport, aux douanes. Surtout pour les artistes de la relève qui le font la première fois. »	Arts visuels

▪ Les priorités liées à la gestion des activités professionnelles

Le tableau suivant présente un classement par ordre d'importance des besoins liés à la gestion des activités professionnelles chez les artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s. Détenant le statut de travailleurs autonomes, ces derniers se préoccupent des compétences requises pour protéger leurs droits d'auteurs et négocier leurs contrats.

Avec l'arrivée du numérique, les œuvres sont plus accessibles et plus faciles à partager, à copier, à modifier et à conserver. Cette situation préoccupe plusieurs personnes rencontrées dans les groupes de discussion, qui soulignent que la protection des œuvres est un enjeu qui demande une vigilance constante et l'obtention de conseils pour savoir comment y parvenir.

La diversification des sources de revenus et la rédaction des demandes de financement sont aussi des préoccupations partagées par plusieurs répondant(e)s, de façon cohérente avec les réponses obtenues en début de sondage portant sur les enjeux liés à la pandémie.



Le tableau suivant présente le classement des besoins jugés les plus importants ($M \geq 3$) pour les domaines où le nombre de répondant(e)s était égal ou supérieur à 5.

Gestion des activités professionnelles	Arts visuels	Arts de la scène	Littérature	Tous N = 35
Accroître mes compétences légales (droits d'auteurs, contrats)	○	○	○	○
Négocier des contrats et des ententes		○		○
Diversifier mes sources de revenus		○	○	○
Rédiger des demandes de financement		○	○	○
Développer et gérer des projets		○		
Gérer mon temps de façon optimale		○		
Maintenir un équilibre travail-vie personnelle		○		

On note que :

- Les répondant(e)s des arts de la scène accordent plus d'importance à la rédaction des demandes de financement et à la gestion de projet. Ils (elles) identifient également la gestion de leur temps et leur équilibre travail-vie personnelle comme des besoins importants.

Le tableau suivant présente quelques commentaires des personnes consultées précisant les compétences requises en lien avec les besoins prioritaires identifiés :

Principales attentes des participant(e)s en lien avec les compétences requises dans le champ de la gestion des activités professionnelles		
Les droits d'auteurs	« Une partie des notions du droit d'auteur sur le Web, c'est bien. Mais nous avons plus besoin d'un soutien que d'une formation : c'est du cas par cas. Formation <i>one to one</i> pour avoir des questions spécifiques, des suggestions, des arguments et des stratégies (ex. : avocate à l'UNEQ). »	Littérature
	« Il y a de grands enjeux au niveau des droits d'auteurs avec le Web. La diffusion numérique virtuelle. Il y a beaucoup de choses à éclaircir avant de se lancer. On doit être guidé. »	Littérature
	« La Société québécoise de gestion collective des droits de reproduction (Copibec) est une source d'information crédible sur ces questions. »	Arts visuels
La négociation de contrats	« En consultation et vérification des clauses dans un contrat, on apprend en travaillant avec des experts. L'avocate identifie et rature en rouge les clauses dans le contrat et des aspects à prendre en considération, à vérifier, à rejeter; c'est de la consultation privée et de l'enrichissement des connaissances en même temps. »	Littérature
La rédaction des demandes de financement	« 75 % des artistes n'ont jamais fait de demandes de financement. Il y a de l'argent dans des fonds, et ils ne savent pas par quel bout prendre ça. »	Arts de la scène
	« Beaucoup d'argent dans les mêmes programmes au CALQ avec 2 à 3 fois plus de gens qui déposent des projets. On a besoin de formation pour bien préparer les demandes (ex. : bourses du Canada). C'est difficile de trouver sa catégorie d'artiste, je n'ai pas réussi à déterminer son profil à l'inscription. »	Littérature
	« C'est dans la capacité de répondre aux critères d'admissibilité, de monter une demande, qu'une formation dans l'accompagnement serait appréciée. »	Arts de la scène
	« Ça peut être lourd, faire une demande de subvention. Il faut simplifier. Par exemple, Culture Trois-Rivières a offert des micro-subventions, c'était plus <i>easy going</i> . »	Arts médiatiques

	« L'optimisation des ressources en gestion de projets. On monte des projets vers des demandes de subvention. Il faut bien saisir les balises formelles concernant les demandes. »	Muséologie
	« J'apprécie que Culture Mauricie offre la possibilité de réviser les demandes, permettant d'améliorer les contenus de demandes de subvention et de faire des suggestions. Ce type d'accompagnement est important pour la clarté et la précision des textes de la demande. »	Arts visuels

4.4 Niveau de maîtrise attendu post-formation - artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s

De façon à mieux estimer le niveau de compétence attendu des répondant(e)s en lien avec certains besoins de formation, on leur demandait de préciser le niveau de maîtrise qu'ils (elles) souhaitaient atteindre à partir de l'échelle suivante :

0	1	2	3	4
Ne sait pas	Familiarisation sommaire pour le confier à un expert	Maîtrise partielle pour le faire avec un accompagnement continu	Maîtrise progressive pour le faire avec un accompagnement de départ	Maîtrise complète pour le faire de façon autonome

Pour simplifier la présentation des résultats à cette question, nous avons regroupé dans le tableau qui suit les niveaux de réponse 1 et 2, qui tendent vers un niveau de maîtrise moindre, et les niveaux de réponse 3 et 4, qui pointent vers une maîtrise accrue de l'apprenant(e).

Niveau de maîtrise souhaité par les participant(e)s à la suite de la formation Artistes, artisan(e)s et écrivain(e)s (n = 35)					
Besoins	Ne s'applique pas	(1) et (2) Familiarisation sommaire à maîtrise partielle	(3) et (4) Maîtrise progressive à complète	Moyenne	ÉT
Interagir plus efficacement sur les réseaux sociaux	14, %	14,3 %	71,5 %	3,3	0,9
Gérer mon site web	11,4 %	8,6 %	80,0 %	3,3	0,7
Développer et gérer des projets	11,4 %	17,1 %	71,5 %	3,3	0,9
Rédiger des demandes de financement	8,6 %	22,9 %	68,6 %	3,2	1,0
Cibler des actions pour augmenter ma visibilité et ma notoriété	2,9 %	20,0 %	77,2 %	3,1	0,9
Définir et mettre en œuvre un plan de carrière	28,6 %	22,9 %	48,6 %	3,0	0,9
Négocier des contrats et des ententes	5,7 %	25,7 %	68,5 %	3,0	1,0
Utiliser les technologies numériques à des fins promotionnelles	11,4 %	20,0 %	68,6 %	3,0	0,9
Développer et mettre en œuvre des relations avec les médias	11,4 %	31,5 %	57,1 %	2,9	1,0
Développer mes compétences légales (droits d'auteurs, contrats)	5,7 %	31,4 %	62,9 %	2,8	1,0
Élaborer une stratégie de mise en marché et de commercialisation	17,1 %	22,9 %	60,0 %	2,8	1,0

Maîtriser des techniques de base en conception médiatique (infographie, photographie, vidéo, ...)	11,4 %	37,1 %	51,4 %	2,8	1,2
Optimiser le recours aux différents réseaux de distribution	5,7 %	34,3 %	60,0 %	2,7	0,9
Accéder aux marchés canadiens et internationaux	17,1 %	42,9 %	40,0 %	2,6	0,9
Appliquer des règles comptables ou fiscales	8,6 %	54,3 %	37,2 %	2,2	1,0

De façon générale, on constate que les répondant(e)s souhaitent développer une maîtrise beaucoup plus significative de certaines habiletés, telles que :

- La gestion de leur site Web, les interactions sur les médias sociaux et la promotion de leurs productions en ligne;
- La rédaction de demandes de financement;
- La gestion de projets;
- Le développement de leur plan de carrière.

Par ailleurs, les répondant(e)s préfèrent se limiter au développement de notions de base dans certains autres domaines où une expertise externe demeure requise :

- L'application de règles comptables ou fiscales, dont les droits d'auteurs et les contrats;
- L'accès au réseau de distribution et aux marchés canadiens et internationaux;
- Les stratégies de mise en marché et de distribution, et les relations avec les médias;
- La maîtrise des techniques de base en conception médiatique (infographie, photographie, vidéo, etc.).

4.5 Niveau d'importance des besoins par catégorie - gestionnaires, travailleurs(-euses) culturel(le)s¹²

Dans le sondage, des questions spécifiques sur les besoins de formation ont été posées aux gestionnaires d'organismes culturels et aux travailleurs(-euses) culturel(le)s. Le tableau suivant présente un classement par ordre d'importance des besoins chez les gestionnaires. Le renforcement des méthodes de suivi budgétaire arrive en tête de liste de ces préoccupations. Suivent les besoins d'établir des partenariats durables et les enjeux liés à une utilisation stratégique du Web et des médias sociaux.

Besoins de formation - gestionnaires N = 17	Moyenne	ÉT
Renforcer les méthodes de suivi budgétaire	3,8	0,8
Établir des partenariats durables	3,6	0,7
Utiliser stratégiquement le Web et les réseaux sociaux	3,5	0,7
Mieux utiliser les technologies numériques	3,4	0,6
Mieux communiquer avec les médias	3,4	0,7
Optimiser la recherche de financement	3,4	0,8
Développer des réseaux de contacts	3,3	0,7
M'approprier les meilleures pratiques en échangeant avec des pairs	3,2	0,8
Travailler efficacement en gestion de projet	3,2	0,9
Élaborer une stratégie de mise en marché et de commercialisation	3,1	1,1

¹²Le nombre trop faible de participant(e)s par catégorie (N = 5 à 8 pour les travailleurs(-euses) culturel(le)s et N = 16 ou 17 pour les gestionnaires) ne permet pas d'effectuer des analyses plus poussées afin de déterminer s'il y a ou non des différences significatives entre ces groupes.

Planifier le transfert des connaissances en organisation	3,1	0,7
Maîtriser les enjeux de gestion en lien avec la diversité culturelle	3,1	0,8
Intervenir dans des projets multidisciplinaires	2,8	0,9
Gérer mon temps de façon optimale	2,8	0,9
Maintenir un équilibre travail-vie personnelle	2,8	1,0
Accéder aux marchés canadiens et internationaux	2,7	1,1
Développer des habiletés en gestion d'équipes de travail	2,2	0,8
Gérer les obstacles reliés à la saisonnalité des activités	2,2	0,9

Le tableau suivant présente quelques commentaires des gestionnaires rencontré(e)s précisant les compétences requises en lien avec les besoins prioritaires identifiés :

Principales attentes des participant(e)s en lien avec les compétences requises		
Recherche de financement	« Pour les organismes, chercher des revenus d'autofinancement, savoir se démarquer dans l'offre, pour une campagne de financement. »	Arts visuels
	« Mieux recourir à la philanthropie, ce serait un moyen de diversifier ses sources de financement, et il y a des façons de faire. »	Muséologie
	« Une formation sur la monétisation (apport de revenus par le numérique) en deux volets, suivie d'un coaching. »	Muséologie
Suivi budgétaire	« On a vécu 2020 en confinement avec des programmes pour nous aider : emplois, fonds d'urgence, aide aux musées pour les collections 2021. Ces programmes ne seront plus là en 2021. Ce sera dur de répondre aux exigences du ministère de la Culture au niveau de la reddition de comptes. »	Muséologie
	« La planification budgétaire est un enjeu. On va finir l'année 2020 avec des surplus, mais avec des surplus qui vont fondre. L'été passé, on a reçu le 1/3 ou le 1/4 des visiteurs. Des subventions ont été ajoutées et les revenus autonomes diminués. Il faut trouver des façons de se renforcer afin de balancer les états financiers, c'est une question de survie. »	Muséologie
Technologies numériques	« Pour mon organisation, c'est une question de stratégie. Quel pas est le plus payant à faire pour avoir des retombées ? Avoir un bon diagnostic, ensuite on fait un plan stratégique pour aller de l'avant. »	Muséologie
	« Pour accélérer le processus numérique, on a besoin de se trouver quelqu'un de spécialisé dans le numérique pour les petites équipes : on veut bien investir. Être conseillé pour bien répondre aux besoins. Des services-conseils qui nous amènent vers des solutions optimales. »	Muséologie
	« Plusieurs petits organismes regroupant des artistes sont composés de bénévoles, et n'ont pu se repositionner faute de ressources financières et de bénévoles à l'aise avec les technologies numériques. Il faut mettre à jour ces organismes au niveau des compétences numériques. »	Développement
Partenariats et réseaux de contacts	« On est déjà bien organisés. Médiat-Muse nous représente, la SMQ aussi. Les membres de la commission des musées envoient leurs besoins à Culture Mauricie, qui fait régulièrement des sondages. On a notre réseau, et il faut le garder, car ça fonctionne assez bien. »	Muséologie
Gestion des ressources humaines	« Pas assez de présence et de visibilité en diversité culturelle. On se sent de plus en plus interpellés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, mais les barrières géographiques (accès aux déplacements) nous limitent. Il faut continuer nos efforts. »	Muséologie
	« Beaucoup de petits organismes : il faut améliorer les pratiques de gestion et suivre les tendances RH pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, par exemple, la marque employeur, et plus récemment, les enjeux reliés au racisme, donc gestion de la diversité. »	Arts de la scène

Soulignons ici que le groupe de discussion réunissant des gestionnaires était exclusivement composé des représentants d'organisations muséales. Comme ce groupe semble bien organisé, notamment grâce à Médiat-Muse et à la Société des musées du Québec, les commentaires recueillis dans ce groupe indiquent que les besoins de réseautage semblent moins importants que ceux identifiés par les gestionnaires d'organismes diversifiés ayant répondu au sondage. Toutefois, les besoins reliés au suivi budgétaire, à la recherche de financement et aux stratégies numériques rallient largement les gestionnaires d'organismes culturels de tous les domaines artistiques.

Le tableau suivant identifie par ordre d'importance les besoins des travailleurs(-euses) culturel(le)s. On y note que globalement, leurs besoins rejoignent ceux des gestionnaires en ce qui a trait au numérique et à l'importance des partenariats. Toutefois, ces derniers(-ères) semblent se sentir moins concerné(e)s par les notions de suivi budgétaire, et accorder moins d'importance à la recherche de financement, n'ayant probablement pas à s'acquitter de ces tâches dans leur organisation.

Besoins de formation – Travailleurs(-euses) culturel(le)s N = 8	Moyenne	ÉT
Mieux utiliser les technologies numériques	3,9	0,4
Établir des partenariats durables	3,8	0,5
Utiliser stratégiquement le Web et les réseaux sociaux	3,8	0,7
Mieux communiquer avec les médias	3,6	0,5
Développer des réseaux de contacts	3,6	0,5
M'approprier les meilleures pratiques en échangeant avec des pairs	3,3	0,7
Intervenir dans des projets multidisciplinaires	3,0	1,2
Optimiser la recherche de financement	3,0	1,3
Travailler efficacement en gestion de projet	3,0	1,1
Élaborer une stratégie de mise en marché et de commercialisation	3,0	1,0
Planifier le transfert des connaissances en organisation	2,7	1,4
Gérer mon temps de façon optimale	2,7	1,2
Gérer les obstacles reliés à la saisonnalité des activités	2,5	0,8
Maintenir un équilibre travail-vie personnelle	2,4	1,5
Maîtriser les enjeux de gestion en lien avec la diversité culturelle	1,8	0,8
Développer des habiletés en gestion d'équipes de travail	1,8	0,8
Renforcer les méthodes de suivi budgétaire	1,8	0,8
Accéder aux marchés canadiens et internationaux	1,7	0,8

4.6 Besoins de formation de la communauté artistique atikamekw

Compétence Culture souhaite porter une attention particulière aux besoins de formation reliés à la culture atikamekw, une partie du territoire habité par les membres de cette nation se retrouvant en Mauricie et en Haute-Mauricie. Il est par ailleurs important de noter que la consultation restreinte effectuée dans le cadre de cette étude ne permet pas de faire un portrait exhaustif des défis que rencontrent les artistes de cette communauté et de leurs besoins de formation. Toutefois, il nous est apparu que les personnes consultées détenaient une connaissance fine de cette communauté et une lecture fiable de ces enjeux et des moyens de formation à explorer pour y répondre.

Les personnes interrogées nous indiquent que les artistes et artisans de la communauté se concentrent dans les créneaux des arts visuels et des arts de la scène. On y compte également des écrivains(-aines) et des organismes ou regroupements qui travaillent à réunir des artistes ou à initier des projets collaboratifs.

Deux défis de nature plus globale sont ressortis dans les entrevues réalisées :

- ➔ Un défi de reconnaissance

Plusieurs artistes et artisans de la communauté se transmettent des pratiques d'arts traditionnels de génération en génération. Ils ne disposent pas de portfolios présentant un parcours académique spécifique à leur discipline comme peuvent le faire d'autres artistes québécois. Cela renforce le défi pour assurer la reconnaissance de leur art et de leur parcours individuel.

Les personnes interviewées nous mentionnent que la communauté compte de nombreux artistes et artisans aux talents reconnus dans la communauté et qui devraient pouvoir les faire rayonner à plus large échelle.
- ➔ Des contraintes d'éloignement

Les artistes et artisans vivant dans les communautés éloignées des grands centres urbains rencontrent des obstacles de mobilité, notamment pour rendre leurs productions accessibles à l'extérieur de leur communauté et pour assurer les représentations nécessaires à leur rayonnement.

Cela serait aussi un enjeu lorsqu'un artiste veut renforcer certaines compétences plus spécialisées à son parcours artistique dans des formations qui sont difficilement accessibles compte tenu des contraintes de déplacement.

Pour ce qui est des **besoins de formation** auxquels il faudrait répondre, on note que les activités de formation offertes aux artistes de la communauté par Culture Mauricie dans le passé sont perçues positivement et que certains besoins demeurent toujours présents et devraient toujours être abordés alors que d'autres besoins sont émergents.

Catégorie	Besoins de formation
Cheminement artistique	La préparation de portfolios et les moyens de mettre en valeur et de reconnaître la valeur du profil artistique sont des besoins qui demeurent présents. Développer une meilleure compréhension des mécanismes pour accroître la visibilité, notamment à l'aide d'illustration de parcours d'artistes reconnus dans la communauté et de leurs témoignages, demeure aussi pertinent. En suivi à la formation, l'accompagnement individuel des artistes qui veulent approfondir les notions et initier des démarches aurait porté ses fruits dans le passé et est apprécié. Une des personnes interviewées nous mentionne par ailleurs qu'il faut guider l'artiste vers la prise en main de sa carrière et éviter une approche qui déresponsabilise.
Financement des activités	Le financement est un enjeu important. La préparation de demandes de bourses ou de dossiers de candidature et l'accompagnement individuel dans la préparation des dossiers ou demandes sont des besoins récurrents.
Visibilité et présence numérique	Plusieurs artistes atikamekw seraient actifs sur les médias sociaux, principalement sur Facebook. Une de personnes interviewées nous mentionne que des améliorations importantes ont été apportées récemment au niveau de l'accessibilité internet locale. Ceci pourrait ouvrir de nouvelles opportunités numériques aux artistes de la communauté et générer des besoins de formation accrus dans ce créneau.
Compétences spécialisées	Certains besoins sont plus spécialisés. La demande quant à ces besoins et la façon d'y répondre devrait être explorée plus à fond. Un auteur-compositeur-interprète nous mentionne, par exemple, s'être récemment doté d'un studio qu'il souhaiterait exploiter pleinement en renforçant ses compétences en mixage.
Gestion des organismes et regroupements culturels	Les organismes et regroupements d'artistes constituent des leviers importants pour stimuler l'offre culturelle et promouvoir son rayonnement. Une des personnes consultées nous soulignait que le maintien de ces structures est fragile dans la communauté et qu'une partie des difficultés rencontrées serait liée à des lacunes dans la maîtrise des pratiques de gouvernance de ces petites organisations. Culture Mauricie pourrait envisager de creuser davantage ces besoins pour tenter d'y répondre.

Au niveau des **modalités de formation**, compte tenu des enjeux de déplacements déjà abordés, Culture Mauricie a privilégié des activités de formation qui rassemblent les participants dans des séances intensives de quelques jours, souvent offertes à La Tuque. Cette formule demeure pertinente de l'avis des personnes consultées.

Par ailleurs, durant l'année 2020, il avait été prévu de faire plutôt une tournée des communautés, mais cette dernière a dû être annulée compte tenu de la pandémie. On nous souligne que cette formule apparaît fort prometteuse, car elle permettait de rejoindre un plus grand nombre d'artistes, et que sa planification devrait être réactivée lorsque cela sera possible.

Il est également suggéré d'envisager la diffusion de contenus de formation plus ciblés par le web. Ce type de « conférence-formation » pourrait faciliter aussi l'accessibilité en misant sur des formules en mode virtuel.

Enfin, des personnes consultées nous soulignent l'importance de mécanismes de consultation qui permettront à Culture Mauricie de centrer ses interventions sur les besoins évolutifs des artistes atikamekw. Ceci pourrait notamment se faire dans le cadre de la tournée de formation envisagée et par des collaborations étroites avec les organismes qui regroupent ces artistes, une approche qui semble déjà privilégiée par Culture Mauricie.

5. SONDAGE EN LIGNE - STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ET MODALITÉS DE FORMATION

5.1 Retombées attendues

Les répondant(e)s ont été invité(e)s à préciser en quoi certaines modalités d'apprentissage pourraient accroître les retombées attendues de leur implication en formation. L'échelle suivante leur permettait d'indiquer leur niveau d'accord à ces options :

1	2	3	4	5
Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Les options de pouvoir approfondir les notions dans des sessions de formation subséquentes, de poursuivre les échanges avec des pairs ou de pouvoir obtenir un coaching personnalisé dans la mise en pratique des notions apprises sont celles qui suscitent le plus haut taux d'adhésion.

<i>J'obtiendrais des retombées plus importantes à mon implication en formation si...</i>	N	Moyenne	ÉT
... je pouvais approfondir les notions apprises dans des sessions de formation subséquentes.	60	4,1	0,7
... je pouvais bénéficier du coaching du formateur dans la mise en pratique des notions apprises.	60	3,8	1,1
... je pouvais poursuivre les échanges avec un groupe de pairs après la formation.	60	3,7	0,9
... je disposais d'un plan de développement personnalisé pour identifier mes priorités de formation.	60	3,6	0,9
... j'étais guidé(e) par un(e) mentor pour orienter mes choix de formation.	60	3,4	1,0

Dans les groupes de discussion, les participant(e)s ont confirmé que le contenu des activités de formation de courte durée limite souvent les possibilités d'approfondir les notions acquises et le transfert de ces notions dans leur propre pratique.

- ❖ *« Je verrais bien une formation spécialisée en animation avec présentation et tutorat. On évolue sur trois jours en présentiel, mais pas en Zoom, ça alimente plus directement le travail plus spécialisé. »*
Artiste, arts médiatiques

5.2 Facilitateurs et freins

Le sondage s'est aussi intéressé aux facilitateurs et aux freins à la participation des répondant(e)s à des activités de formation. L'échelle suivante leur permettait d'indiquer leur niveau d'accord à ces options :

1	2	3	4	5
Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Le fait d'être mieux informé(e) sur les impacts attendus à la suite de la formation vient en tête de liste des moyens privilégiés pour stimuler la participation.

<i>Je serais plus enclin(e) à participer à des activités de formation si...</i>	N	Moyenne	ÉT
... j'étais mieux informé(e) des retombées attendues à la suite de la formation.	60	3,6	0,8
... la programmation des cours était connue pour toute l'année plutôt que sur une base saisonnière.	60	3,6	0,9
... j'étais mieux informé(e) sur les compétences et l'expertise du ou des formateurs(-trices).	60	3,4	1,0
... j'avais accès à une compensation pour les frais de déplacement.	60	3,2	0,9

Dans les groupes de discussion, plusieurs participant(e)s ont souligné que Culture Mauricie faisait déjà une bonne présentation des cours et des objectifs d'apprentissage des activités de formation offertes. Toutefois, on mentionne que les divers niveaux d'expertise des participant(e)s viennent parfois freiner la progression du groupe. On souligne que pour compléter les groupes, faute d'une clientèle suffisante dans la région, il y aurait un certain manque d'homogénéité dans le profil des apprenant(e)s, ce qui limite la possibilité d'approfondir certaines notions. Les suggestions suivantes ont été faites en lien avec ces constats :

- Prévoir le niveau d'expérience requis pour la participation au cours, les préalables de base qui devraient être maîtrisés;
- Envisager de courtes capsules de présentation du cours effectuées par les formateurs ou les formatrices, qui y expliqueraient leur approche et les compétences qui seraient maîtrisées en fin de formation.

Pour plusieurs participant(e)s, le fait de connaître la programmation un an d'avance serait un avantage. Certaines personnes mentionnent qu'il est compliqué de choisir parmi l'offre de formation qui vient de partout et avec des calendriers différents. Bien que l'on soit conscient qu'il peut être ambitieux d'arrimer la promotion des cours de tous les organismes culturels, on souligne qu'une meilleure concertation entre eux serait à l'avantage de tous.

Les commentaires suivants font état des préoccupations recueillies :

- ❖ « *Les dernières formations que j'ai suivies, je n'ai pas senti que cela s'adressait à moi. Les niveaux des personnes sont variables, et ça fait que l'on n'y trouve pas son compte. Il doit y avoir des niveaux de formation, par exemple, de base et plus spécialisée. C'est compliqué parce que le bassin est petit. Peut-être que la solution serait du perfectionnement individuel.* » **Artiste, arts médiatiques**
- ❖ « *Les groupes ne sont pas assez homogènes pour aller chercher ce dont on a besoin. Les clientèles sont diversifiées, ce qui enlève du focus dans la formation. Et ça me frène à suivre des formations. Je me retrouve dans une formation où la personne sait à peine ouvrir un ordinateur.* » **Gestionnaire, muséologie**
- ❖ « *Avoir une présentation Web du formateur, ce serait un atout, ça solliciterait davantage les gens à participer à la formation.* » **Artiste, arts médiatiques**
- ❖ « *Le choix du formateur est très important. Il doit venir du milieu. Les formations de type universitaire ne conviennent pas. Toujours choisir des gens qui comprennent la réalité terrain et se collent à des exemples réels.* » **Écrivain**
- ❖ « *Les objectifs ne sont pas toujours clairs au niveau de la promotion du cours. C'est pire quand la composition du groupe, ce sont des directeurs d'organisme, des travailleurs autonomes débutants et expérimentés. On se retrouve avec tout le monde. Ce n'était pas une formation de base qui était annoncée. Le formateur a dû reculer sur son contenu. On ne s'est jamais rendu à l'objectif final de la formation.* » **Gestionnaire, muséologie**

On note un niveau d'adhésion plus faible des répondant(e)s aux énoncés visant à identifier les freins à la participation en formation, tel que présenté dans le tableau qui suit.

Freins à la participation	N	Moyenne	ÉT
Les programmes de formation de courte durée (3 heures et moins) ont un contenu insuffisant pour acquérir de nouvelles compétences.	60	3,2	1,1
Mes disponibilités ne me permettent pas de m'impliquer en formation.	60	3,0	1,0
Il n'y a pas suffisamment de cours accessibles en ligne.	60	3,0	0,9
Les programmes de formation qui répondraient à mes besoins ne sont pas offerts dans ma région.	60	3,0	1,0
Les frais d'inscription constituent un frein à ma participation en formation.	60	2,7	1,1
Je ne connais pas suffisamment bien mes besoins de formation.	60	2,7	1,8
Je manque d'information sur les cours disponibles et les dates de diffusion.	60	2,6	1,1

Les répondant(e)s conviennent que des sessions de très courte durée peuvent constituer un obstacle à l'acquisition de nouvelles compétences, mais ils (elles) soulignent également ne pas avoir beaucoup de disponibilités pour se former; certain(e)s apprécieraient plus de cours en ligne. Cependant, les frais d'inscription, la connaissance de ses propres besoins de formation et l'information sur les cours et les dates de diffusion ne constitueraient pas un frein significatif pour plusieurs.

Dans les groupes de discussion, on mentionne par ailleurs que pour les cours plus spécialisés qui visent une discipline artistique en particulier, il y aurait lieu d'intégrer des participant(e)s d'autres régions du Québec pour enrichir les discussions, bien que cela semble compliqué sur le plan du financement des formations, qui se fait sur une base régionale.

5.3 Modalités de formation

Le sondage s'est intéressé aux modalités de formation préférées par les répondant(e)s. Bien que les résultats du tableau précédent suggèrent qu'il devrait y avoir plus de cours accessibles en ligne, le tableau suivant met également en évidence une préférence marquée pour les activités en présentiel et les ateliers pratiques. On note aussi un attrait pour le mentorat et le coaching, des formules d'accompagnement individuel qui sont appréciées par plus de la moitié des répondant(e)s. Enfin, les sessions préenregistrées qui offrent plus de flexibilité d'horaire suscitent aussi l'intérêt des répondant(e)s.

Modalités préférées	N	%
Session de formation en présentiel d'une journée	42	70,0 %
Ateliers de formation pratique	39	65,0 %
Session de formation en présentiel d'une demi-journée	39	65,0 %
Sessions de formation préenregistrées accessibles en tout temps (sur demande)	35	58,3 %
Mentorat pour accompagnement professionnel	33	55,0 %
Coaching spécialisé sur des thèmes précis	33	55,0 %
Webinaires ou formation en ligne de courte durée (± 1 heure)	24	40,0 %
Groupe ponctuel d'échanges entre pairs	23	38,3 %
Déjeuners-causeries et conférences	19	31,7 %
Groupe de codéveloppement avec plusieurs sessions d'échanges entre pairs	13	21,7 %

Voici quelques commentaires reçus à ce sujet en groupe de discussion, qui permettent de mieux comprendre les motivations des répondant(e)s :

- ❖ « J'aime les technologies, mais j'ai développé une lassitude concernant les activités virtuelles, ce sont les contacts qui nous manquent. » **Artiste, arts médiatiques**

- ❖ « Les cours magistraux exigent plus de partage et d'échanges, et le présentiel me manque beaucoup. En revanche, une formation courte à distance permet d'éviter les déplacements et de mieux gérer l'horaire. Il faut bien doser. » **Gestionnaire, muséologie**
- ❖ « Les formations de quelques heures en ligne sont très magistrales. Il faut des formations où, à un certain moment, on est mis dans l'action : je préfère une formation d'une journée avec échanges avec les pairs et mise en pratique. » **Artiste, arts visuels**
- ❖ « Des tables de discussion avec des pairs, ça nous permet de développer nos compétences. Lors de visites dans des salons du livre, on fait de l'espionnage industriel en retenant les bons coups, les façons différentes, on se visite entre nous. S'entraider, c'est formateur, même si ce n'est pas de la formation au sens traditionnel. » **Gestionnaire, littérature**
- ❖ « La propulsion des avenues numériques est aussi une opportunité de démocratiser l'accès à la formation par le Web. Il faut la saisir. » **Artiste, arts visuels**
- ❖ « Avoir un mentor, avoir un dialogue, cibler des personnes disponibles afin de répondre aux questions spécifiques. Ce serait tellement enrichissant. » **Artiste, arts visuels**

Le sondage s'est intéressé aux mois de l'année où il était plus propice de faire de la formation et aux plages horaires qui seraient plus compatibles avec la disponibilité des apprenant(e)s. On note une préférence pour les périodes d'octobre-novembre et de février-mars. La saison estivale, ainsi que les mois de septembre et de décembre, seraient moins propices aux activités de formation, probablement à cause des nombreuses activités culturelles en place lors de ces périodes.

Mois préférés	N	%
Novembre	47	78,3 %
Février	46	76,7 %
Octobre	42	70,0 %
Mars	39	65,0 %
Janvier	38	63,3 %
Avril	38	63,3 %
Mai	34	56,7 %
Septembre	27	45,0 %
Décembre	23	38,3 %
Juin	20	33,3 %
Juillet	8	13,3 %
Août	9	15,0 %

Les plages horaires de jour en semaine sont préférées par le plus grand nombre de répondant(e)s. Le tiers des répondant(e)s manifestent un intérêt pour de la formation en matinée le samedi, et près de 30 % pour les soirs de semaine.

Plages horaires préférées	N	%
En semaine durant l'avant-midi	51	85,0 %
En semaine durant l'après-midi	48	80,0 %
Le samedi durant l'avant-midi	20	33,3 %
En semaine durant la soirée	17	28,3 %
En semaine à l'heure du petit-déjeuner	14	23,3 %
Le samedi durant l'après-midi	13	21,7 %
Le dimanche durant l'avant-midi	13	21,7 %
Le dimanche durant l'après-midi	11	18,3 %

En groupe de discussion, sur la question de la disponibilité à suivre de la formation, plusieurs mentionnent l'importance d'une plus grande flexibilité en facilitant un accès prolongé ou continu à certains cours.

- ❖ « *Personnellement, je crois qu'il faut varier les horaires, de jour, de soir, en fin de journée. On doit considérer les artistes qui ont un emploi à temps plein. Beaucoup ne peuvent se libérer le jour.* » **Artiste, arts visuels**
- ❖ « *La formation préenregistrée est plus théorique, mais elle convient à certains contenus, par exemple des sessions préenregistrées sur la succession. Ce genre de formation devrait rester accessible en continu pour usage quand on a besoin, quand on est rendu là.* » **Artiste, arts visuels**
- ❖ « *On devrait pouvoir accéder aux formations virtuelles en rediffusion. En parler avec les formateurs dès le départ. Des formules peuvent être explorées : ajuster les honoraires, rendre accessible pour les membres avec un code d'accès à la formation pour une durée limitée. Cela permettrait de régler les conflits d'horaires quand une formation nous intéresse.* » **Artiste, arts visuels**

6. PARTICIPATION ET ATTENTES À L'ÉGARD DE CULTURE MAURICIE

6.1 Participation antérieure aux activités de formation

Les deux tiers des répondant(e)s (66,7 %) disent avoir déjà participé à une ou des formations offertes par Culture Mauricie. Cette information est intéressante puisqu'elle confirme que les personnes ayant répondu au sondage sont aussi majoritairement des utilisateurs(-trices) des services de Culture Mauricie. Le tableau suivant présente les créneaux dans lesquels s'inscrivaient les cours suivis.

Dans quels créneaux s'inscrivaient les formations auxquelles vous avez participé ?	N	%
Compétences disciplinaires ou techniques	19	47,5 %
Administration ou gestion	15	37,5 %
Création	10	25,0 %
Diffusion/distribution	10	25,0 %
Autre (svp, précisez)	9	22,5 %

6.2 Attentes quant aux priorités de formation

À partir de la recherche documentaire faite en démarrage de projet, notamment en lien avec les besoins de formation en culture dans d'autres régions du Québec, nous avons ciblé quelques pistes qui pourraient guider Culture Mauricie dans le développement des activités de formation. Ces pistes ont été soumises aux répondant(e)s dans le sondage, et les participant(e)s devaient les évaluer en fonction de l'échelle de référence suivante :

0	1	2	3	4
Ne sait pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Totalement important

Le tableau suivant présente un classement par ordre d'importance des pistes proposées :

Importance accordée aux actions que pourrait mettre en œuvre Culture Mauricie ¹³	N	Moyenne	ÉT
Développer des contenus de formation et des outils afin de soutenir les travailleurs(-euses) autonomes	50	3,4	0,8
Développer les compétences des artistes en recherche et en production de demandes de financement	50	3,4	0,8
Favoriser les approches de mentorat, jumelage et parrainage pour le développement de la relève	50	3,3	0,6
Intégrer des formules de formation individualisées pour le développement professionnel des artistes et travailleurs(-euses) culturel(le)s	50	3,3	0,7
Organiser des classes de maîtres spécialisées sur les enjeux de développement en création et en production	50	3,3	0,7
Organiser des activités de formation sous forme de gestion de projet	50	3,2	0,7
Développer des collaborations avec les associations et regroupements disciplinaires nationaux pour le partage de contenus de formation	50	3,2	0,7
Organiser des ateliers d'exploration ou de création	50	3,1	0,8

¹³ Les répondant(e)s ayant indiqué « Ne sait pas » sont retirés de ce tableau pour ne pas affecter la moyenne.

Les commentaires suivants ont été recueillis auprès des participant(e)s dans les groupes de discussion en lien avec les priorités auxquelles devrait s'attarder Culture Mauricie :

- ❖ « *Faire des accompagnements par des artistes établis. C'est une difficulté parce qu'ils proviennent d'autres régions, mais on peut les inviter sur le territoire. Avec le RAAV, on peut trouver un bassin plus grand d'artistes afin de faire du mentorat, pour augmenter les possibilités.* » **Artiste, arts visuels**
- ❖ « *Pour les clientèles spécialisées où il y a moins de participants, il faut un partenariat, un jumelage avec d'autres régions; le mandat de Culture Mauricie serait de diriger les artistes vers les bons endroits, par exemple pour une formation sur le son qui se donne à Québec.* » **Artiste, arts médiatiques**
- ❖ « *Du côté littéraire, il y a beaucoup de formations offertes. On suggère une meilleure coordination avec les diverses organisations au Québec incluant Culture Mauricie.* » **Écrivain, littérature**
- ❖ « *Il ne faut pas aussi surmultiplier les formations. Ça crée un engorgement dans la formation en ligne, il y a beaucoup de gratuité. C'est un marché effervescent. Il y a une réflexion à faire concernant le fait d'augmenter son offre dans un univers très compétitif.* » **Écrivain, littérature**

7. RECOMMANDATIONS

7.1 Compétences à développer

Les groupes de discussion nous ont permis d’approfondir les besoins jugés importants par les répondant(e)s au sondage, de préciser les compétences à développer et d’explorer certaines approches de formation qui pourraient favoriser l’apprentissage souhaité.

Un premier constat important émerge des résultats de cet exercice : Culture Mauricie a déjà offert plusieurs des contenus de formation souhaités par les participant(e)s à l’étude. Pour illustrer ce propos, l’annexe 3 du rapport présente un survol des activités de formation les plus récentes offertes par Culture Mauricie (d’avril à décembre 2020) et explore quelques-uns de ces contenus de formation.

Ce chevauchement entre l’offre de formation actuelle de Culture Mauricie et les résultats de l’étude est un constat fort positif. Il confirme des mécanismes de veille efficaces, une lecture fiable des besoins et des attentes de la population que Culture Mauricie dessert, et une réponse proactive à ces besoins.

Les tableaux qui suivent résument les besoins de formation prioritaires identifiés, les compétences à renforcer et les approches de formation qui pourraient, selon nous, favoriser ce rehaussement de compétences.

▪ Les compétences reliées à la création et aux compétences disciplinaires

Thèmes/besoins identifiés	Compétences à renforcer	Approches et modalités de formation à envisager
Démarche artistique et perfectionnement des techniques artistiques	Créativité, imaginaire, démarche artistique	Ateliers de créativité Échanges guidés autour de la démarche d’un(e) artiste Ateliers d’écriture
	Progression dans les compétences spécialisées	Regroupements intersectoriels ou interrégionaux pour élargir les bassins d’apprenant(e)s
Interactivité entre l’œuvre et le public	Appropriation des plateformes de diffusion	Analyse comparative de plateformes par discipline Table ronde autour d’une œuvre avec explication de la transition Coaching pour guider les choix de plateformes
	Stratégies de communication <ul style="list-style-type: none"> Ciblage, choix des moyens, analyse des coûts et risques, suivis 	Analyse de cas Atelier d’intelligence collective
	Transformation d’une activité présentielle en activité virtuelle	Analyse de cas Présentation des alternatives technologiques et des conditions de succès
Projets multidisciplinaires	Conception de devis de projet Élaboration de projet	Analyse commune à partir d’un appel de projet Étude critique de canevas de projet Coaching en rédaction
	Habilités en médiation culturelle	Sessions multiples – Co-construction de projet

▪ **Les compétences reliées à la diffusion et à la distribution**

Thèmes/besoins identifiés	Compétences à renforcer	Approches et modalités de formation à envisager
Augmenter la qualité de présentation des productions en ligne	Compétences de base en infographie, photographie, vidéo	Notions de base Atelier de suivi de projet
Optimiser l'utilisation des réseaux sociaux	<i>Niveau de base</i> Appropriation des fonctionnalités par niveau <i>Niveau Intermédiaire</i> SEO, publicité numérique, marketing de contenu	Évaluation du niveau de maîtrise avant l'inscription pour ciblage Sessions théoriques suivies d'audit du site Internet ou des médias sociaux de l'apprenant(e), et conseils personnalisés Mises à jour des nouvelles fonctionnalités sur une base régulière
Promotion et vente d'œuvres en ligne	Comprendre et évaluer les options de sites transactionnels Faire des choix compatibles avec ses besoins Protéger ses droits d'auteurs Monétiser les prestations et événements en ligne	Notions théoriques centrées sur le type de produit Coaching pour guider les choix adaptés aux besoins

▪ **Les compétences reliées à la gestion des activités professionnelles**

Thèmes/besoins identifiés	Compétences à renforcer	Approches et modalités de formation à envisager
Exploiter les nouvelles sources de financement et les subventions	Analyser les critères d'admissibilité aux bourses ou aux subventions avant de produire la demande ou le dossier de candidature	Session de présentation des nouveaux programmes pour faciliter l'appropriation (à enregistrer pour rediffusion à la demande) Session de travail sur le montage d'un projet-type
	Structurer le contenu de la demande avant la rédaction	Outil de cheminement pas à pas avec exemples concrets Analyse de cas
	Valider et enrichir le texte de la demande de subvention ou de bourse	Coaching direct par Culture Mauricie et d'autres organismes : une pratique appréciée à maintenir et à renforcer À envisager : offrir cet accompagnement en session multi-participant(e)s et partage de conseils
Compétences légales	Propriété intellectuelle et droits d'auteurs	Envisager des sessions préenregistrées pour les notions de base, avec rediffusion à la demande
	Enjeux du numérique : <ul style="list-style-type: none"> Protection des œuvres sur le Web, risques, redevances 	Analyses de cas par domaine artistique, car canaux de distribution variables
	Négociation de contrats	Notions de base et clauses standards Accompagnement à la révision de contrats-types

▪ **Les compétences des gestionnaires**

Thèmes/besoins identifiés	Compétences à renforcer	Approches et modalités de formation à envisager
Exploiter les nouvelles sources de financement et les subventions	Analyse des conditions d'admissibilité Capacité de structurer la demande Suivi de projet Reddition de comptes	Session de présentation des nouveaux programmes pour faciliter l'appropriation Session de travail sur le montage d'un projet-type Session de travail sur la reddition de comptes
Optimiser l'utilisation des réseaux sociaux	<i>Niveau de base</i> Appropriation des fonctionnalités par niveau <i>Niveau Intermédiaire</i> SEO, publicité numérique, marketing de contenu	Évaluation du niveau de maîtrise avant l'inscription pour ciblage Sessions théoriques suivies d'audit du site Internet ou des médias sociaux de l'organisme, et conseils personnalisés Mises à jour des nouvelles fonctionnalités sur une base régulière
Stratégies de relance post-confinement	Élaborer une stratégie de communication Identifier les partenariats à haut potentiel de visibilité S'approprier des exemples innovants	Groupe de co-développement pour OBNL en culture Mentorat

7.2 Stratégies d'apprentissage

Les besoins de formation des artistes, artisan(e)s, écrivain(e)s et gestionnaires culturel(le)s nous apparaissent bien circonscrits. Les personnes consultées connaissent leurs besoins, et Culture Mauricie a déjà mis en branle une programmation adaptée à ces besoins. On a aussi pu dégager une certaine priorisation des besoins, qui devrait faciliter la mise à jour et l'enrichissement de cette programmation.

Cependant, l'étude a aussi permis de mettre en lumière plusieurs stratégies d'apprentissage et modalités de diffusion, telles que les formations pratiques, le mentorat, les cours en ligne, etc., qui pourraient stimuler l'accès de la clientèle aux parcours de formation offerts et renforcer les retombées des efforts de formation.

🔄 Formation en mode virtuel... une alternative de transition

Bien que les participant(e)s conviennent que les options ne sont pas évidentes à trouver actuellement, on a perçu un sentiment de lassitude plutôt généralisé envers les activités en ligne chez ceux et celles qui participaient au groupe de discussion. Ils et elles déplorent l'augmentation fulgurante du temps passé devant les écrans et la « sursollicitation » pour les activités en mode virtuel.

Cette lassitude peut probablement s'expliquer par la pandémie, car c'est le seul mode de formation actuellement possible, mais cette situation pose un défi dans la structuration de l'offre de formation à court terme pour Culture Mauricie. Les répondant(e)s veulent surtout des activités en présentiel, et il est techniquement impossible de les organiser dans ce format tant que les mesures de distanciation sociale seront aussi restrictives.

Il faut aussi convenir que la formation en mode virtuel a levé certaines barrières en matière d'accès. Les barrières géographiques d'abord, les participant(e)s n'ayant plus à se déplacer pour accéder aux activités, ainsi que les limites liées à la taille des groupes, puisqu'en élargissant le bassin potentiel de candidat(e)s, il est parfois plus facile d'atteindre le nombre de participant(e)s requis pour réussir à financer l'activité de formation.

Du même coup, toutefois, ce raz de marée de migration vers la formation en ligne a aussi pour effet d'augmenter la concurrence dans l'offre de formation.

S'il semble évident que Culture Mauricie devra redéployer des activités de formation en mode présentiel dès que cela sera possible pour répondre aux souhaits des participant(e)s de retrouver des contacts humains, il lui faudra aussi rester présent sur la scène de la formation en mode virtuel.

En ce sens, des activités de formation en format hybride pourraient constituer une alternative intéressante. La combinaison d'activités en ligne et en présentiel permet un accès plus facile aux notions théoriques dans un premier temps, et une expérimentation plus pratique et collaborative dans un second temps.

Avec les nouvelles plateformes collaboratives en ligne, il est d'ailleurs possible de diviser les groupes en sous-groupes ayant des problématiques communes sur le Web, et de poursuivre cette segmentation en petits groupes par la suite pour poursuivre les échanges sur des dimensions plus pratiques.

➤ **Miser sur l'intelligence collective**

Face à l'inconnu, il peut devenir fort stimulant de trouver collectivement des solutions aux enjeux inédits que les artistes ou les organismes culturels rencontrent dans leur quotidien.

Des ateliers très spécifiques sur des sujets d'intérêt communs se prêteraient bien à ce type d'échanges. À titre d'exemple, une organisation de services auprès des OBNL offrait récemment la formation suivante :

Redéfinir vos événements | Atelier d'intelligence collective¹⁴

Cette occasion de partage, d'échange et de réseautage est une chance unique de trouver des solutions face aux défis qui sont mis sur la route des organisateurs d'événements. Il ne reste alors qu'à mettre les cerveaux en commun pour extraire plusieurs pistes de résolution efficaces. Rien de mieux que le vécu de tous pour bâtir une banque d'outils réalistes et applicables!

En groupe réduit, par cellule de réflexion (groupe virtuel), vous serez amené à réfléchir sur des mises en situation fréquentes dans le cadre de la mise en place d'un événement. En plus de construire une liste de solutions testées et réalisables, les participants profiteront de ce moment pour faire connaissance et constituer la base d'un réseau d'expertise. Ils auront aussi la chance d'établir des pistes de collaboration en travaillant sur les opportunités de mutualisation.

Ce type d'atelier permet de se concentrer sur un sujet, de partager les bonnes pratiques reconnues, mais aussi de coconstruire à partir de l'expérience, des essais, des bons coups et des erreurs des participant(e)s.

➤ **Lever les contraintes à des accompagnements personnalisés**

Des discussions réalisées avec les participant(e)s dans le cadre de l'étude émerge un besoin partagé par la plupart d'entre eux et d'entre elles : celui d'un accompagnement personnalisé de type coaching pour assurer le transfert des notions acquises en formation.

Le secteur culturel est majoritairement composé de travailleurs(-euses) autonomes qui doivent rivaliser d'ingéniosité pour rejoindre leur public et réussir à tirer un revenu suffisant pour vivre de leur pratique artistique. Ils et elles doivent ainsi se distinguer dans leur domaine culturel et simultanément développer des habiletés de communication, de marketing et de distribution, tout en se familiarisant avec des notions administratives. Développer des contenus de formation et des outils afin de soutenir les travailleurs(-euses) autonomes arrive d'ailleurs parmi les priorités identifiées par les répondant(e)s au sondage en ligne.

Il est financièrement impensable pour les artistes, artisan(e)s ou écrivain(e)s d'envisager l'embauche de consultant(e)s dans chacun de ces domaines. Ils et elles choisissent donc la formation pour développer leurs propres habiletés dans toutes ces matières. Mais entre les contenus théoriques et les notions de base communiquées par les

¹⁴ Extrait de la promotion d'une activité de formation offerte par l'organisme Espace OBNL ([source](#)).

expert(e)s et formateurs(-trices) et la maîtrise de ces notions, il manque de toute évidence un pont favorisant le transfert des connaissances.

Un accompagnement professionnel personnalisé pourrait certainement permettre d’approfondir les connaissances et d’atteindre des résultats concrets et mesurables qui sont propres à l’environnement de l’artiste. Une telle intervention centrée sur les besoins de la personne, sur sa façon de faire et sur les résultats escomptés devrait être envisagée par les bailleurs de fonds comme une extension logique du processus d’apprentissage, un moyen de rentabiliser l’investissement effectué dans le financement des activités de formation.

Or, le financement de telles activités de développement des compétences poserait un problème, notamment sur le plan de l’acceptation de telles formules individualisées par les services publics d’aide aux entreprises.

Au sortir de cette pandémie qui aura durement touché les travailleurs(-euses) autonomes, et particulièrement ceux et celles qui œuvrent dans le domaine de la culture, on peut probablement s’attendre à plus d’ouverture pour le financement de ces activités d’accompagnement en contexte de relance. Il y aura certainement lieu de renouveler les demandes pour obtenir le financement de ce type d’accompagnement.

Par ailleurs, la formation de groupes de co-développement, abordée au point suivant de ce rapport, peut également constituer une option intéressante pour approfondir les aspects pratiques du transfert des connaissances.

➤ **Explorer de nouvelles approches pour la formation reliée au Web et aux médias sociaux**

S’il est un sujet sur lequel les participant(e)s s’entendaient dans le sondage, mais également dans les entrevues et les groupes de discussion, c’est sur l’importance d’accroître leurs habiletés afin d’optimiser leur présence sur le Web, particulièrement par l’entremise des médias sociaux. Et c’est aussi le sujet sur lequel nous avons reçu le plus de critiques par rapport aux formations suivies par les participant(e)s dans le passé (en général et non spécifiquement avec Culture Mauricie).

Pour plusieurs des personnes consultées, la formation reçue ne correspondait jamais tout à fait à celle attendue. On déplore la non-homogénéité des groupes quant au niveau de maîtrise détenue, le caractère très théorique de certaines formations, la difficulté de transférer les notions dans sa pratique après la formation et la vitesse à laquelle les fonctionnalités changent, nécessitant une actualisation constante.

Cette situation s’explique probablement en grande partie par la complexité et la diversité des notions à aborder sur ce thème. Pour illustrer notre propos, voici un exemple type de formation offerte sur ce thème où on tente d’enrichir le contenu de toutes les notions utiles et de les aborder en 3 heures!

Exemple d’un contenu de formation de 3 HEURES sur les médias sociaux, affiché sur le Web :

- Obtenir une présence adéquate avec un site Web et les médias sociaux;
- Avoir de l’impact auprès des abonnés;
- Utiliser efficacement Facebook et Instagram;
- Optimiser et maximiser le développement des affaires avec LinkedIn;
- Investir intelligemment en publicité numérique (Google Ads, Facebook Ads);
- Se démarquer avec la vidéo sur le Web;
- Maximiser l’impact de votre site Web pour Google;
- Utiliser le marketing de contenu;
- Utiliser une infolettre et posséder les bonnes pratiques.

On comprend bien le défi auquel seront confronté(e)s les apprenant(e)s qui souhaitent mettre en œuvre les notions apprises après ce type d’activité de formation.

Pour répondre aux demandes des participant(e)s rencontré(e)s, Culture Mauricie devrait miser sur un fractionnement de la formation par sujet et par niveau.

Une approche concrète procédant par analyse de cas serait probablement aussi à envisager. Il serait intéressant d'envisager de travailler avec des groupes de co-développement sur ce thème, où le consultant formateur ou la consultante formatrice pourrait faire un audit du site ou des activités sur les médias sociaux des apprenant(e)s, et faire progresser le groupe à partir des lacunes et des points forts observés. Des notions plus avancées pourraient être intégrées progressivement dans ces groupes d'échanges en fonction des préoccupations des participant(e)s.

➔ **Briser l'isolement des gestionnaires d'OBNL**

La formule de groupes de co-développement pourrait aussi être envisagée pour répondre aux besoins de formation diversifiés des gestionnaires d'OBNL. Ces gestionnaires sont des chefs d'orchestre. Ils doivent constamment naviguer entre la recherche de financement, la gestion des opérations, la gestion des ressources humaines et les enjeux de gouvernance.

Sous forme de cercles d'échanges, une telle formule devrait permettre à un groupe de gestionnaires connaissant des enjeux similaires de se créer un réseau de soutien qui permettrait de briser l'isolement et de partager les pratiques gagnantes.

Ces groupes pourraient également relayer à Culture Mauricie leurs besoins plus spécifiques en matière de formation et cibler de façon continue la réponse à ces besoins.

On pourrait envisager de faire financer ce type d'initiative sous forme de projet-pilote avec un groupe de gestionnaires volontaires. Cela permettrait de démontrer aux bailleurs de fonds le haut potentiel d'apprentissage que représente la participation à ce type d'activités de rehaussement des compétences, moins traditionnel et plus participatif.

➔ **Stimuler la médiation culturelle**

Les participant(e)s au groupe de discussion en arts visuels ont souligné l'apport stimulant que pouvaient représenter les projets de médiation culturelle sur leur pratique. Une des participantes la décrit en ces termes :

« La médiation culturelle est une formule très intéressante. C'est un catalyseur pour créer des activités participatives et des laboratoires. Développer des habiletés pour monter de tels projets serait intéressant sur plusieurs séances. »

Dans la littérature, le concept de médiation culturelle se définit plus globalement ainsi :

Médiation culturelle¹⁵

À la jonction du culturel et du social, la médiation culturelle déploie des stratégies d'intervention – activités et projets – qui favorisent dans le cadre d'institutions artistiques et patrimoniales, de services municipaux ou de groupes communautaires, la rencontre des publics avec une diversité d'expériences. Entre démocratisation et démocratie culturelles, la médiation culturelle combine plusieurs objectifs : donner accès et rendre accessible la culture aux publics les plus larges, valoriser la diversité des expressions et des formes de création, encourager la participation citoyenne, favoriser la construction de liens au sein des collectivités, contribuer à l'épanouissement personnel des individus et au développement d'un sens communautaire.

A priori, on pourrait associer la notion de médiation culturelle à la gestion de projets plutôt qu'à la formation, mais travailler en concertation pour produire collectivement est un art qui s'apprend. Culture Mauricie offrait déjà cet

¹⁵ Lexique - La médiation culturelle et ses mots clés, Culture pour tous, 2014 ([source](#)).

automne un programme de formation en médiation (voir annexe 3) qui comportait les objectifs pédagogiques suivants :

- Savoir mobiliser sa communauté de proximité et sa communauté de pratique;
- Être capable de préparer une demande de subvention pour l'un des programmes mis de l'avant durant la formation – et spécifique au territoire;
- Penser les partenariats selon une optique innovante;
- Repenser les activités de mobilisation des collectivités.

Compte tenu du souhait maintes fois réitéré en groupe de discussion de travailler en concertation, ce type d'initiative en formation nous apparaît fort prometteur en matière de retombées individuelles et collectives, et devrait être renouvelé.

➤ **Rendre certains contenus accessibles en continu**

Pour répondre à certaines préoccupations des participant(e)s quant à l'accessibilité de la formation aux heures qui leur conviennent, il y aurait lieu d'envisager des modalités d'enregistrement de certains contenus de formation qui pourraient être accessibles à la demande, en tout temps.

Moins interactives, de telles formules asynchrones sont cependant moins propices à des contenus de plus longue durée, car l'apprenant(e) s'y trouve en position d'observation passive. Il est toujours possible d'envisager des formules plus interactives où il y a des échanges avec les participant(e)s, mais on quitte alors le terrain des sessions préenregistrées pour migrer vers l'utilisation de systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS), et les coûts pour ce faire sont alors plus élevés. L'exercice devient moins rentable si le contenu doit être mis à jour régulièrement.

Certains contenus pourraient cependant se prêter à ce type de formation. On pense, par exemple, à des notions reliées à la succession ou au contenu de clauses contractuelles types. On y retrouve des concepts de base moins volatils que ce ne serait le cas, par exemple, dans une formation sur les médias sociaux.

➤ **Favoriser l'accès à des initiatives sectorielles ou interrégionales**

Plusieurs artistes ont mentionné le besoin d'échanger avec des pairs. Différentes formules peuvent permettre d'atteindre cet objectif, et les activités de formation en général visent aussi de tels échanges. Mais nous comprenons que la clientèle aux activités de formation sur des sujets plus génériques est non homogène, ce qui peut limiter la possibilité d'explorer les enjeux plus spécifiques à un domaine culturel.

Certains artistes ayant des pratiques plus ciblées estiment qu'ils œuvrent dans des domaines où il est difficile d'obtenir une masse critique de participant(e)s suffisante pour organiser de la formation dans la seule région de la Mauricie. Ces personnes suggèrent d'initier des collaborations interrégionales pour constituer de tels groupes. Voici quelques exemples issus des échanges :

- Animation/scénarisation en arts médiatiques;
- Littérature par style littéraire ou public cible.

Certains organismes sectoriels ou provinciaux offrent aussi des formations intéressantes pour ces sous-groupes, mais lorsqu'elles se donnent en présentiel, cela nécessite des déplacements. Un certain regroupement des régions limitrophes pourrait peut-être réduire cette contrainte.

L'autre suggestion faite à ce sujet viserait une communication commune mieux intégrée des différents fournisseurs de formation dans la planification et la diffusion des programmes de formation. C'est un objectif ambitieux, car chaque organisme a ses propres modes de fonctionnement et doit gérer ses contraintes de programmation, mais des communications communes pourraient être envisagées.

Enfin, le financement des activités de formation serait ici un frein, puisqu'il serait difficile de faire subventionner la participation en formation d'un(e) apprenant(e) qui ne proviendrait pas de la région. Ici encore, on devrait faire appel à plus de souplesse de la part des organismes subventionnaires pour simplifier l'accès à la formation.

🔄 **Tableur sur la visibilité des formateurs(-trices) et expert(e)s**

En général, les participant(e)s considèrent que l'information produite par Culture Mauricie pour promouvoir ses activités de formation est complète et fournit de bonnes indications sur la clientèle visée et les objectifs de formation. Une courte biographie du formateur ou de la formatrice y est également présentée.

De l'avis de plusieurs, l'expertise du formateur ou de la formatrice et sa capacité à communiquer clairement son contenu sont souvent ce qui fait la différence entre une activité de formation réussie et une autre qui le serait moins.

Sachant cela, on pourrait faire l'hypothèse que de courts extraits vidéo où le (la) formateur(-trice) présenterait lui-même (elle-même) ses objectifs de formation et la méthode qu'il (elle) utilisera en formation pourraient stimuler l'intérêt pour le programme, rassurer les participant(e)s sur l'adéquation entre l'activité de formation et leurs besoins, et réduire la perception d'écart qui émerge après la formation.

🔄 **Instaurer des formules novatrices pour prolonger l'apprentissage**

Plusieurs participant(e)s au groupe de discussion ont décrit la difficulté de transférer les notions apprises en formation dans leur réalité et donc de mettre en pratique ces notions. Outre le coaching plus individualisé mentionné ci-haut, de nouvelles applications en formation permettent aussi de garder le contact avec les apprenant(e)s. L'apprentissage social (*social learning*) est une méthode favorisant l'échange d'informations où chacun(e) des membres de la communauté peut à la fois être « enseignant(e) » ou « apprenant(e) ». Certaines applications ou réseaux sociaux permettent la mise en place de ce type d'échange.

Sur des sujets d'intérêts communs qui rejoignent un certain nombre d'apprenant(e)s, Culture Mauricie pourrait également envisager de développer de courts segments de microapprentissage (*microlearning*).

Le microapprentissage est une modalité de formation ou d'apprentissage en séquence courte de 30 secondes à quelques minutes. Cette approche peut être utilisée autant en préparation à une formation qu'en suivi post-formation. Le point central étant que les notions sont divisées en « petites bouchées » qui peuvent prendre la forme de court textes, de vidéos, de capsules audio, ou de jeux ludiques favorisant l'apprentissage. Les activités de microapprentissage sont de plus en plus populaires dans le domaine de la formation en ligne puisqu'ils peuvent être consommés au moment souhaité.

Ils peuvent notamment servir :

- À garder le contact avec les apprenant(e)s;
- À réviser des notions clés issues d'une formation;
- À approfondir une des notions;
- À faire durer l'apprentissage en « poussant » des éléments de rappel en suivi à la formation;
- À greffer des informations complémentaires stimulant le passage à l'action;
- À stimuler l'intérêt pour de nouvelles séances de formation complémentaires au contenu de base déjà acquis.

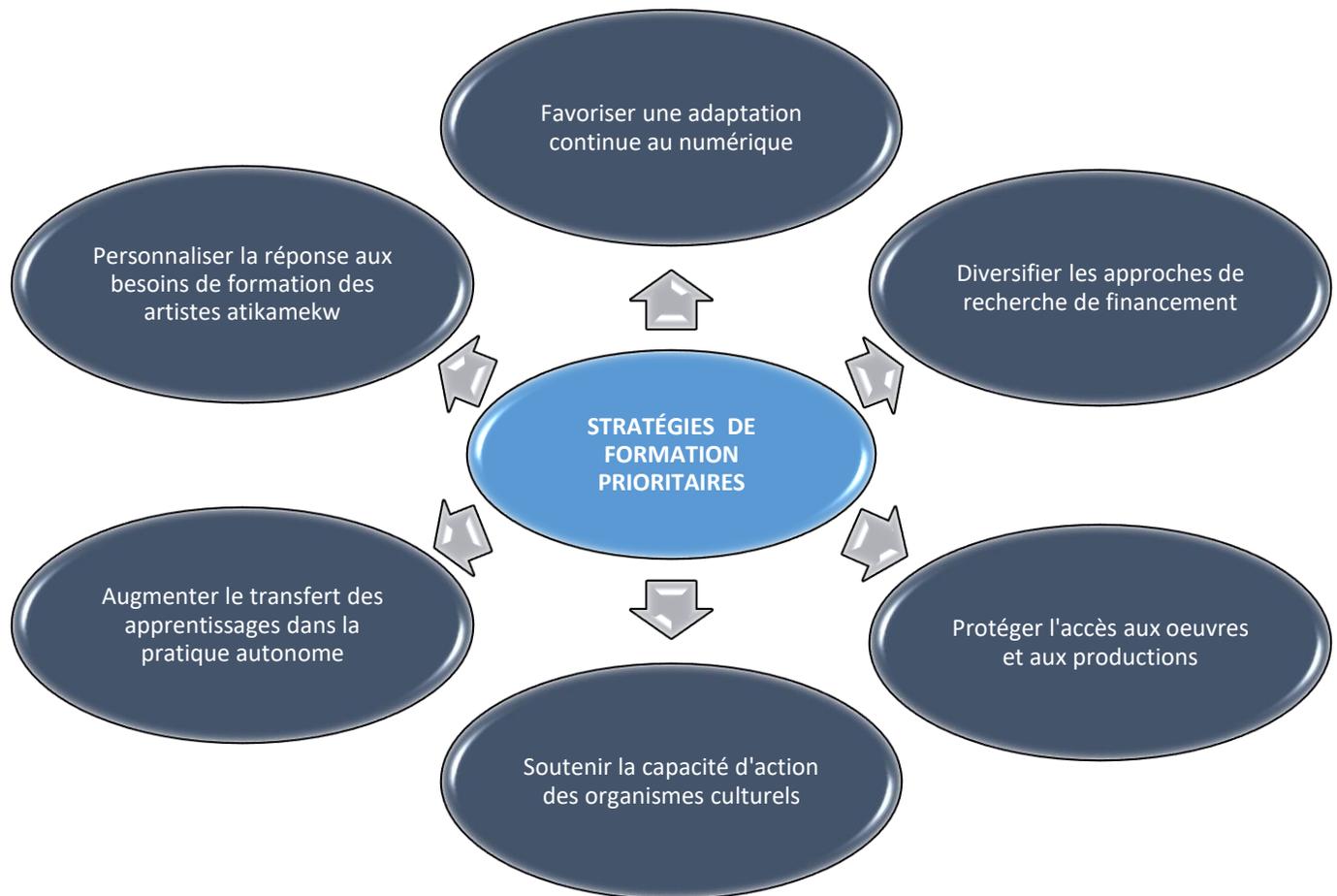
Certaines plateformes ou applications de microapprentissage permettent également l'intégration d'apprentissage social.

Pour en faciliter le financement, le développement de tels segments pourraient notamment être envisagés comme une extension du contrat avec le formateur ou la formatrice dans les frais de développement du contenu de cours.

7.3 Priorités d'intervention en formation

Compte tenu de besoins exprimés par les personnes consultées dans le cadre de l'étude et de notre compréhension de la hiérarchie de ces besoins, nous avons défini six orientations qui pourraient guider les interventions en formation de Culture Mauricie durant les années à venir.

Le graphique suivant présente ces six stratégies de formation prioritaires :



○ FAVORISER UNE ADAPTATION CONTINUE AU NUMÉRIQUE

Alors que les préoccupations de transition vers le numérique étaient déjà présentes pour plusieurs artistes et représentants d'organismes culturels de la région, la pandémie a précipité ce processus de façon fulgurante. Pour certaines personnes ou organismes, le virage est amorcé, pour d'autres la réflexion se poursuit et des choix seront à faire.

Mais de façon plutôt généralisée, on convient que cette tendance se poursuivra et l'adaptation requise vise deux créneaux distincts où Culture Mauricie devrait intervenir en priorité :

Les compétences visant à accroître l'interactivité avec le public

Il est prioritaire de développer les habiletés des artistes de la région à faire rayonner leurs produits culturels sur les plateformes numériques. De les aider à rendre plus accessibles leurs productions dans des formats immersifs, participatifs et interactifs.

Qu'il s'agisse de la captation visuelle d'une prestation individuelle ou d'un spectacle à plus grand déploiement et de sa diffusion sur une plateforme appropriée, d'interagir avec son public dans une prestation en direct ou d'organiser la visite virtuelle d'une exposition, l'enjeu est transversal et vise la plupart des domaines culturels.

Il y a lieu de soutenir et d'accompagner les acteurs du secteur de la culture dans l'adaptation des compétences au contexte numérique et à l'échange des nouvelles pratiques, notamment dans les créneaux suivants :

- Stratégies numériques ● Technologies de webdiffusion ●
- Choix des plateformes ●

Les compétences visant le positionnement sur le web et les médias sociaux

Le web et les réseaux constituent pour plusieurs artistes et organismes culturels des outils potentiels de rapprochement avec le public. Mais réussir ce rapprochement demande une vigilance et des efforts bien canalisés.

Plusieurs habiletés sont requises de façon à :

- I Produire un contenu de qualité, original, qui se distingue
- I Interagir et retenir l'attention
- I Cibler correctement et améliorer son référencement
- I Évaluer sa performance

Une actualisation constante des compétences est requise pour maintenir ses compétences à jour dans les fonctionnalités en évolution constante de ces différents médias.

○ DIVERSIFIER LES APPROCHES DE RECHERCHE DE FINANCEMENT

Les sources de financement publiques et privées fluctuent sur une base continue. Elles varient selon une foule de facteurs, tels que les orientations et politiques publiques, les programmes des organismes subventionnaires et les domaines artistiques visés.

Dans cet univers, les artistes et organismes culturels doivent rester à l'affût des possibilités d'aide financière et des programmes accessibles, tout en s'appropriant les critères d'admissibilité et en maximisant la présentation de leurs demandes pour augmenter leurs chances d'obtenir le financement recherché. Tout en poursuivant ses efforts de veille sur ces différentes opportunités, Culture Mauricie doit s'investir pour augmenter la capacité des artistes et des organismes culturels à en tirer pleinement profit. Ceci suppose notamment de :

- ➞ Renforcer la capacité d'analyse des programmes de financement.
- ➞ Développer les habiletés à présenter des projets et des demandes structurés.
- ➞ Stimuler les capacités à développer des projets multidisciplinaires.
- ➞ Optimiser le rayonnement des projets initiés pour capitaliser sur les succès obtenus.

Ces efforts devraient inclure une ouverture à la recherche de modes de financement qui pourraient compléter ceux déjà existants comme le mécénat et le financement participatif.

○ PROTÉGER L'ACCÈS AUX OEUVRES ET AUX PRODUCTIONS

Le virage en mode virtuel a facilité l'accès aux œuvres et s'avère une occasion de diffusion pour plusieurs artistes et organismes culturels, mais il a du même coup augmenté les préoccupations quant à la protection et la circulation des œuvres et l'importance de maintenir un équilibre entre les droits des créateurs(-trices) et les utilisateurs(-trices) des technologies numériques. Essentiellement, les artistes et organismes culturels doivent pouvoir offrir des contenus numériques de qualité dans une perspective de découvrabilité tout en mettant en place des modalités

d'exploitation en ligne qui préservent la valeur des contenus et qui assurent une rémunération adéquate pour les créateurs(-trices).

Si les derniers mois ont vu naître différentes initiatives culturelles interactives très stimulantes sur le Web, l'intensification des pratiques de gratuité génère aussi une certaine incertitude quant à la monétisation des contenus culturels. Culture Mauricie doit poursuivre ses efforts de formation pour accompagner les artistes dans la protection de leurs droits de propriété intellectuelle tout en les outillant pour sécuriser leurs pratiques de diffusion en ligne.

○ SOUTENIR LA CAPACITÉ D'ACTION DES ORGANISMES CULTURELS

Les OBNL constituent un maillon important de la culture régionale. Ces organismes devaient déjà composer avec les défis que rencontrent plusieurs OBNL :

- Gouvernance et gestion des risques financiers.
- Difficultés de recrutement reliées à la rareté de main-d'œuvre et aux conditions d'emploi.
- Optimisation des opérations avec des équipes réduites.
- Saisonnalité des activités.
- Développement et mise en œuvre de stratégies de communication efficaces.
- Mobilisation des équipes et rétention.
- Renouvellement des équipements et mises à jour technologiques.

Les enjeux de gouvernance auxquels sont confrontés les gestionnaires d'OBNL sont documentés (voir annexe 4). Ils mettent en lumière que ces derniers interviennent dans un environnement complexe où ils agissent comme chef d'orchestre et doivent développer leurs habiletés de gestion dans plusieurs créneaux. Culture Mauricie doit poursuivre ses efforts pour leur offrir des contenus de formation adaptés à leur réalité. Mais, de notre avis, il doit aussi le faire en créant des réseaux d'apprenant(e)s qui peuvent partager leurs pratiques et construire sur leur expérience réciproque.

○ AUGMENTER LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES DANS LA PRATIQUE AUTONOME

L'étude a permis d'identifier plusieurs stratégies d'apprentissage qui pourraient accroître les retombées de la formation. Plusieurs de ces stratégies constituent des moyens prometteurs pour augmenter le transfert des apprentissages chez les artistes qui œuvrent en pratique autonome. Nous les reprenons de façon sommaire ci-après :

- **Lever les contraintes à des accompagnements personnalisés** de façon à fournir une expertise de transition vers l'implantation des changements requis. Un accompagnement professionnel personnalisé qui permettrait d'approfondir les connaissances et d'atteindre des résultats concrets et mesurables qui sont propres à l'environnement de l'artiste.
- **Instaurer des formules novatrices pour prolonger l'apprentissage** en combinant les nouvelles technologies d'apprentissage et la créativité des ressources du secteur culturel dans des formules dynamiques qui stimulent l'intérêt des apprenant(e)s et favorisent le passage à l'action après la formation.
- **Miser sur l'intelligence collective** dans des formules de codéveloppement permettant d'interagir sur des sujets communs, de partager les bonnes pratiques, mais aussi de coconstruire à partir de l'expérience, des essais, de bons coups et des erreurs des participant(e)s.
- **Rendre certains contenus accessibles en continu** de façon à offrir la formation requise à l'apprenant(e) au bon moment, lorsque les notions abordées correspondent aux besoins rencontrés dans sa pratique.

Culture Mauricie devrait s'assurer d'explorer ces stratégies d'apprentissage et d'en évaluer les retombées auprès de sa clientèle de façon à choisir les formules qui maximisent l'impact de ses efforts de formation.

□ PERSONNALISER LA RÉPONSE AUX BESOINS DE FORMATION DES ARTISTES ATIKAMEKW

Compétence Culture souhaite porter une attention particulière aux besoins de formation des artistes et artisans de la communauté atikamekw. Bien que la consultation restreinte effectuée dans le cadre de cette étude ne permette pas de faire un portrait exhaustif des défis que rencontrent les artistes de cette communauté et de leurs besoins de formation, les personnes consultées ont pu nous transmettre un aperçu de ces besoins et des modalités de formation pour y répondre.

Au niveau des besoins de formation, les thèmes suivants ont été identifiés :

- **Faciliter le cheminement artistique** en renforçant les habiletés visant à préparation de portfolios et les moyens de mettre en valeur et de reconnaître la valeur du profil artistique.
- **Renforcer les opportunités de financement** dans la préparation de demandes de bourses ou de dossiers de candidature, notamment par un suivi individuel complémentaire à la formation.
- **Stimuler la présence numérique** en facilitant le recours aux nouvelles opportunités de connectivité dans les communautés.
- **Explorer l'accès à des compétences plus spécialisées** pour les artistes ou artisans qui souhaitent approfondir certaines pratiques reliées à leur discipline artistique.
- **Explorer la réponse aux besoins de gestion des organismes et regroupements culturels de la communauté**, notamment en ce qui a trait aux pratiques de gouvernance.

Au niveau des modalités de formation, et compte tenu des contraintes de déplacement, les activités de formation qui rassemblent les participants dans des séances intensives de quelques jours et l'approche de tournée des communautés envisagée par Culture Mauricie en 2020 sont identifiées comme des formules gagnantes. Il est également suggéré d'explorer la diffusion de contenus de formation plus ciblés et de plus courte durée de type « conférence-formation » en ayant recours au web.

Enfin, on note l'importance de maintenir des mécanismes de consultation qui permettront à Culture Mauricie de centrer ses interventions sur les besoins évolutifs des artistes atikamekw.

ANNEXE 1 - PRINCIPALES SOURCES DE RÉFÉRENCE CONSULTÉES

- Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ), *Étude des besoins des entrepreneurs sociaux et des organismes culturels trifluvien*, Résultats préliminaires - version 04-07-2019.
- Culture Mauricie, *Rapport d'activités 2018-2019*, 2019.
- Culture Mauricie, *Résultats d'un sondage aux membres*, 2018.
- Culture Mauricie, *Planification stratégique 2019-2022*.
- Culture Mauricie, *Les arts et la culture – Impacts économiques des arts et de la culture en Mauricie*, mai 2016.
- Culture Mauricie, *Diagnostic culturel Mauricie*, 2015.
- Culture Mauricie, *Étude des besoins en formation continue – Rapport final*, novembre 2013.
- Culture Mauricie, *Politique de formation continue*, avril 2012.
- Culture pour tous, *Lexique - La médiation culturelle et ses mots clés*, 2014.
- Compétence Culture, *Appel de projet – Réalisation, par les conseils régionaux de la culture, d'études régionales de besoins de formation continue*, 21 août 2018.
- Compétence Culture, *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021*, 2018.
- Compétence Culture, *Bilan du modèle de coordination de la formation continue en culture 2017-2018*, septembre 2018.
- Compétence Culture, *Études des besoins de formation continue de la chaîne de création du livre*, novembre 2018.
- Culture Centre-du-Québec, *On vous donne les moyens - Étude régionale des besoins de formation auprès des membres*, 2019.
- Culture Centre-du-Québec, *Portrait statistique des arts et de la culture en Mauricie et au Centre-du-Québec*, juin 2015.
- Culture Outaouais, *Étude des besoins en développement professionnel*, novembre 2019.
- Culture Laval, *Étude sur les besoins de développement professionnel des artistes et travailleurs culturels lavallois*, décembre 2019.
- Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels - HEC Montréal, *Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic*, 2014.
- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, *Portraits statistiques régionaux en culture – Mauricie*, 2012.

ANNEXE 2 - AUTRES BESOINS IDENTIFIÉS PAR LES RÉPONDANT(E)S

Le tableau suivant présente les besoins de formation spécifiques mentionnés par un(e) seul(e) répondant(e) à la question ouverte sur les besoins prioritaires de formation.

Autres besoins prioritaires mentionnés par un(e) seul(e) répondant(e)	
Promotion d'une nouvelle entreprise	Redevances numériques
Techniques de vente	Protéger mes œuvres sur le Web
Inclusion et ouverture culturelles	Montage vidéo
Techniques de son et image	Sonorisation avec Adobe audition
Gestion d'entreprise	Graphisme
Comptabilité, gestion financière	Organiser des activités en ligne
Adapter des activités de formation en présentiel vers un format numérique	Logiciel Rhinocéros (animation Web)
Adapter ses animations au format à distance	Préparer des plans de partenariat pour activités en ligne
Adapter l'art action au numérique	Élaboration de cours de musique en ligne
Reliure	Conciliation travail-famille
Gestion de la production	Médiation culturelle numérique
Logiciel Ableton Live	Plateforme de diffusion de contenus sur le Web
<i>Tracking</i> radio	Placement de chansons dans les playlists

ANNEXE 3 - APERÇU DE L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE DE CULTURE MAURICIE

➤ PROGRAMMATION D'AVRIL À DÉCEMBRE 2020

	DU 3 AU 4 DÉCEMBRE LES DROITS D'AUTEUR À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE (WEB)		LE 26 NOVEMBRE ACCUEILLIR LA DIVERSITÉ CULTURELLE AU SEIN DE SON ORGANISATION		LE 19 NOVEMBRE FINANCEMENT PRIVÉ : COMMENT SE DÉMARQUER ET RENDRE SA PROPOSITION ATTRAYANTE
	DU 11 AU 12 NOVEMBRE TECHNIQUES NARRATIVES * COMPLET *		DU 9 AU 30 NOVEMBRE MÉDIATION ET MOBILISATION DANS UN CONTEXTE DE COVID-19		LE 29 OCTOBRE LE TESTAMENT ET LA SUCCESSION: POURQUOI ET COMMENT L'ARTISTE EN ART VISUEL DOIT PENSER À SA PLANIFICATION SUCCESSORALE. *COMPLET*
	DU 15 AU 16 OCTOBRE PRODUIRE ET DIFFUSER DES VIDÉOS FACEBOOK, INSTAGRAM À L'AIDE DU «CREATOR STUDIO »		LE 29 SEPTEMBRE MARKETING NUMÉRIQUE MAÎTRISER LES NOTIONS POUR UNE PRÉSENCE EFFICACE		LE 21 SEPTEMBRE TIRER PROFIT DES ÉVÉNEMENTS FACEBOOK ET FACEBOOK LIVE - COMPLET
	DU 10 AU 11 SEPTEMBRE DEMANDE DE BOURSES À LA CRÉATION : DÉMYSTIFIER POUR OBTENIR *COMPLET*		LE 6 JUILLET PRISE 2 - RÉUSSIR À FAIRE UN VIRAGE ÉVÉNEMENTIEL		DU 25 AU 26 JUIN **COMPLET** LE BALADO : FONCTIONNEMENT ET BONNES PRATIQUES
	LE 16 JUIN **COMPLET** RÉUSSIR À FAIRE UN VIRAGE ÉVÉNEMENTIEL DE PRÉSENTIEL À EN LIGNE		LE 2 AVRIL LA FORMATION EN TEMPS DE CONFINEMENT		ARCHIVES

➤ EXEMPLES DE CONTENUS DE COURS

Thèmes, cibles, modalités	Objectifs de formation	Méthodes pédagogiques
<p>LES DROITS D'AUTEUR À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE (WEB)</p> <p>Décembre 2020</p> <p>2 séances de 3 heures</p> <p><i>Auteurs (écrivains, scénaristes), compositeurs, illustrateurs professionnels, photographes professionnels de la Mauricie.</i></p>	<p>Comprendre les concepts généraux du droit d'auteur canadien</p> <p>Analyser et évaluer des situations/problèmes légaux, faire la gestion de risques d'utilisation d'extraits d'autres œuvres, connaître les utilisations permises par la <i>Loi sur le droit d'auteur</i></p> <p>Mesurer de façon critique les enjeux éthiques de l'encadrement juridique du monde artistique numérique</p> <p>Apprendre et comprendre le contenu des principales conditions spécifiques aux activités d'artistes sur le Web (sites Web populaires) et connaître les usages en cette matière (licences, exclusivité...)</p> <p>Bien protéger ses œuvres pour diffusion sur le Web</p> <p>Connaître les principales ressources juridiques</p>	<p>Exposés magistraux sur les thématiques abordées avec support informatique ponctuel (sites Web)</p> <p>Présentation d'œuvres (images et chansons) pour fins de discussion et d'analyse</p> <p>Utilisation de « Socrative, le questionnaire interactif » pour sondages/jeux-questionnaires anonymes</p>
<p>FINANCEMENT PRIVÉ : COMMENT SE DÉMARQUER ET RENDRE SA PROPOSITION ATTRAYANTE</p> <p>Novembre 2020</p> <p>1 séance de 3 heures</p> <p><i>Artistes et organismes culturels de la Mauricie.</i></p>	<p>Définir ses objectifs de financement privé</p> <p>Développer un argumentaire convaincant auprès des donateurs</p> <p>Élaborer une stratégie de sollicitation et de collecte de fonds qui se démarque</p> <p>Tirer les meilleurs bénéfices des opérations de collecte de fonds</p>	<p>Éléments de définition et identification des sources philanthropiques</p> <p>Comment donner de l'impact à sa collecte de fonds</p> <p>Les artistes et la philanthropie : qu'est-ce qu'une « proposition de valeur » (un des piliers d'une stratégie marketing réussie) et comment définir la sienne?</p> <p>Jouer la carte de l'empathie</p> <p>Les grandes tendances en philanthropie</p> <p>Activités en sous-groupes</p> <p>Concevoir une campagne de dons majeurs ou un événement-bénéfice</p> <p>Avantages et inconvénients de certaines stratégies de financement</p> <p>Réaliser son projet avec une commandite ou des revenus autonomes</p>
<p>MÉDIATION ET MOBILISATION EN CONTEXTE DE COVID</p> <p>Novembre 2020</p> <p>3 séances de 3 heures</p> <p><i>Artistes, médiateurs et travailleurs culturels de la Mauricie</i></p>	<p>Savoir mobiliser sa communauté de proximité et sa communauté de pratique</p> <p>Être capable de préparer une demande de subvention pour l'un des programmes mis de l'avant durant la formation – et spécifique au territoire</p> <p>Penser les partenariats selon une optique innovante</p> <p>Repenser les activités de mobilisation des collectivités</p>	<p>Formation en trois volets</p> <p>Un segment magistral afin de comprendre les enjeux et découvrir quelques exemples de bonne pratique</p> <p>Une exploration du champ des possibles en sous-groupes : remue-méninges sur les nouvelles conditions et les besoins émergents. Comment s'adapter à notre nouvelle réalité ?</p> <p>La création d'un projet de concertation menant au dépôt d'un projet/demande de subvention</p>

ANNEXE 4 - FACTEURS INFLUENÇANT LA GOUVERNANCE DES OBNL CULTURELS

EXEMPLES DE FACTEURS INFLUENÇANT LA GOUVERNANCE DES OBNL ¹⁶

Facteurs Externes	Concurrence du secteur	Liée au financement Liée au produit
	Environnement socio-économique	Situation sociale Situation politique Situation économique
	Partenaires et parties prenantes	Bailleurs de fonds Membres Conseil d'administration Bénéficiaires Communautés environnantes Artistes
	Environnement culturel	Médias Diversité culturelle ou ethnique Normes, valeurs, idéologies
	Environnement légal	Lois et règlements Taxes et fiscalité
Facteurs Internes	Mécanismes de gouvernance	Rôles de gouvernance : surveillance / conseil Compréhension des rôles du CA et du DG Processus de recrutement des membres Devoirs et responsabilités du CA Composition du CA et de l'équipe de direction Politiques de gouvernance Politiques de ressources humaines
	Planification stratégique	Élaboration et approbation du plan stratégique Suivi de la mise en œuvre du plan Évaluation des résultats
	Planification des opérations	Élaboration du plan des opérations Évaluation systématique des activités
	Contrôle et reddition de comptes	Contrôles sur la santé financière Contrôles sur la santé organisationnelle Autres mécanismes de contrôle interne Reddition de comptes
	Accomplissement de la mission et santé financière de l'organisme	Définition des énoncés de mission Évaluation de la performance

¹⁶ Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels - HEC Montréal, Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic, 2014.