

LES ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE EN CULTURE DE LA RÉGION DE L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Une étude du contexte et des
structures de coordination
d'une offre transversale



Institut national
de la recherche
scientifique

LES ENJEUX ET BESOINS DE FORMATION CONTINUE EN CULTURE DE LA RÉGION DE L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Une étude du contexte et des structures de coordination d'une offre transversale

Guy BELLAVANCE, Caroline MARCOUX-GENDRON,
Caroline GRANGER, Elsa FORTANT

Rapport remis au Conseil de la formation continue Arts et culture
de l'Île-de-Montréal (CFC)

Institut national de la recherche scientifique
Centre Urbanisation Culture Société

Responsabilité scientifique : Guy Bellavance
guy.bellavance@inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

NOTE : Dans le but d'alléger le texte de ce document et d'en faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé à l'occasion de façon générique et neutre, sans aucune intention discriminatoire.

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.inrs.ca

La réalisation de cette étude de besoins de formation a été rendue possible grâce à la contribution financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de Compétence culture, comité sectoriel de la main-d'œuvre en culture.

Avec la participation financière de :

Québec 



ISBN 978-2-89575-434-3

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

© Guy Bellavance, Caroline Marcoux-Gendron, Caroline Granger

Résumé

Cette étude destinée au Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal (CFC) propose les bases d'une réflexion pour le développement d'une offre optimale de formation transversale aux différentes catégories de métiers et de secteurs professionnels représentées au sein de cette instance de concertation et de coordination régionale. L'étude souligne particulièrement les enjeux et besoins de coordination impliqués par le développement d'une telle offre dans les secteurs culturels. La recherche se base sur les résultats d'entretiens individuels et de groupes de discussions auprès des responsables de l'organisme et des coordonnateurs d'activités de formation, ainsi que sur l'analyse de documentation et données administratives. Une première partie présente un bilan des études pertinentes dans le contexte de la transition numérique et de la crise sanitaire. Une seconde partie expose le contexte, l'environnement et les structures du CFC en s'attardant à son offre récente de formation transversale. Une dernière partie présente les résultats des discussions avec deux groupes de coordonnateurs à la formation. La conclusion offre une synthèse des résultats, ainsi que des éléments de réflexion et des pistes de solution pour améliorer la gestion de l'offre de formation et permettre le développement de son volet transversal.

Mots clés :

Arts et culture; Formation professionnelle; Formation continue; Montréal

Abstract

This study intended for the *Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal* (Council for Continuing Education Arts and Culture of the Island of Montreal) (CFC) proposes a reflection for the development of an optimal offer of transversal training for the different categories of trades and professional sectors represented within this regional consultation and coordination body. The study particularly highlights the issues and coordination needs involved in the development of such an offer in the cultural sectors. The research is based on the results of individual interviews and focus groups with managers of the organization and coordinators of training activities, as well as on the analysis of documentation and administrative data. The first part presents a review of relevant studies in the context of the digital transition and the health crisis. A second part describes the context, environment, and structures of the CFC, focusing on its recent cross-training offer. A final section presents the results of discussions with two groups of training coordinators. The conclusion summarizes the results and presents elements for reflection and possible solutions to improve the management of the training offer and to allow the development of its cross-cutting component.

Key Words:

Arts and culture; Professional training; Continuing education; Montreal

Table des matières

Liste des tableaux	vi
Glossaire.....	vii
Introduction	1
Contexte de l'étude.....	1
Objectif général	2
Mandat spécifique	3
La démarche méthodologique	4
Résumé du rapport	5
1. La formation continue en temps de pandémie	7
1.1. Le nouveau contexte.....	9
1.2. La stratégie numérique	11
1.3. Des inégalités accentuées par la crise	12
1.4. La transition de carrière.....	14
2. Le CFC et la formation continue : contexte, environnement, structure	17
2.1. Le CFC et la formation continue.....	17
2.2. Quelques éléments historiques	19
2.3. Quelques éléments structurels	20
2.4. Les formations, leurs clientèles et la fonction de coordination	25
2.5. Besoins et enjeux transversaux en culture.....	29
2.6. Thématiques transversales émergentes	35
2.7. Perceptions de la formation transversale.....	37
3. Le résultat des discussions	41
3.1. Bilan méthodologique et échantillon.....	41
3.2. La tâche de coordination, enjeux, besoins.....	42
3.3. L'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles	49
3.4. L'offre et la demande de formations en ligne	52
3.5. L'offre montréalaise en région.....	56
3.6. L'avenir de la formation professionnelle en culture	60
3.7. La perception du transversal	65
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	77

Annexe 1.	Budgets, activités, usagers par secteur : Tableaux détaillés.....	79
Annexe 2.	Regroupement des secteurs selon le type de formations offertes et les fonctions visées.....	85
Annexe 3.	Guide d’entrevues préparatoires avec les représentants sectoriels.....	89
Annexe 4.	Plan d’animation des groupes de discussion.....	93
Annexe 5.	Certificat d’éthique à la recherche	97

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Promoteurs et postes de coordination par secteur, 2020-2021	28
Tableau 2 :	L’offre de formations transversales en 2020-2021	31
Tableau 3 :	Relations intersectorielles dans le cadre des formations transversales en 2020-2021	34
Tableau 4 :	Budget d’activités régulières et transversales, alloué et réel, 2020-2021, par secteur	79
Tableau 5 :	Distribution annuelle de l’enveloppe régulière par secteur, 2015-2016 à 2020-2021	80
Tableau 6 :	Nombre d’inscriptions par secteur, 2019-2020, 2020-2021	81
Tableau 7 :	Clientèles types par secteur en 2021	82
Tableau 8 :	Nombre d’activités de formation différentes de l’automne 2019 à l’automne 2020	83

Glossaire

ACTRA	Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists
ADISQ	Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo
APASQ	Association des professionnels des arts de la scène du Québec
APEM	Association des professionnels de l'édition musicale
APIH	Association des professionnels de l'industrie de l'humour
AQAD	Association québécoise des auteurs dramatiques
AQM	Association québécoise des marionnettistes
CCR	Comité consultatif régional Arts et culture
CEAD	Centre des auteurs dramatiques
CFC	Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal
CMAQ	Conseil des métiers d'arts du Québec
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQAM	Conseil québécois des arts médiatiques
CQM	Conseil québécois de la musique
CQT	Conseil québécois du théâtre
CRC	Conseil régional de la culture
CRDÎM	Conseil régional de développement de l'île de Montréal
DAM	Diversité artistique Montréal
DSR	Danse sur les routes
En piste	Regroupement national des arts du cirque
IQ	Illustration Québec
INRS	Institut national de la recherche scientifique
FCTMN	Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
FNCC	Fédération nationale des communications et de la culture
GIV	Groupe intervention vidéo
GMMQ	Guilde des musiciens et musiciennes du Québec
MCCQ	Ministère de la Culture et des Communications
MFOR-e	Mesure de formation de la main-d'œuvre
OBNL	Organisme à but non lucratif
PEC	Pavillon d'Éducation Communautaire
PME	Petite ou moyenne entreprise
PWM	Playwrights' Workshop Montréal
QDF	Quebec Drama Federation
RAAV	Regroupement des artistes en arts visuels
RAIQ	Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec
RCQ	Regroupement du conte au Québec
RCAAQ	Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec
RED	Réseau d'enseignement de la danse
RH	Ressources humaines
RIDEAU	Association professionnelle des diffuseurs de spectacles
RQD	Regroupement québécois de la danse
SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma
SAT	Société des arts technologiques
SMQ	Société des musées du Québec
SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec
UDA	Union des artistes
UNEQ	Union des écrivaines et des écrivains québécois

Introduction

Cette étude est réalisée à la demande du Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal (CFC), qui constitue l'instance de concertation régionale des organismes de représentation des artistes professionnels et des travailleurs culturels de l'Île-de-Montréal en matière de formation professionnelle continue. L'organisme a également pour mandat de coordonner et de gérer à cette fin la distribution d'une enveloppe budgétaire destinée par le gouvernement du Québec aux artistes et travailleurs culturels non couverts par la Loi sur la formation professionnelle¹. L'étude a pour objectif général d'identifier les enjeux et besoins transversaux auxquels font face les parties prenantes du CFC dans le contexte de l'impact accru du numérique et de la crise sanitaire. Son objectif spécifique est d'établir les bases d'une réflexion quant au développement d'une offre optimale de formation transversale aux différentes catégories de métiers et de secteurs professionnels représentées au sein de cette instance de concertation et de coordination régionale.

Contexte de l'étude

Les enjeux et besoins en matière de développement professionnel et de formation continue apparaissent actuellement fortement dépendants de l'effet conjugué de la crise sanitaire et de la transition numérique. Dans ce contexte, le CFC souhaite développer une compréhension fine de la situation, des enjeux professionnels et des besoins de formation, qui lui permette d'adapter et d'affiner son offre encore récente de formations dites « transversales » initiée peu avant la pandémie. Techniquement, le « transversal » renvoie aux formations offertes par un des quarante-deux (42) organismes promoteurs de formation, agissant à titre de mandataire, en collaboration avec un autre ou plusieurs autres organismes promoteurs agissant à titre de partenaires. Ces organismes peuvent tous relever du même secteur culturel, par exemple celui de la danse, ou provenir de plusieurs secteurs différents parmi les onze que le CFC regroupe actuellement : par exemple, la danse agissant à titre de mandataire, en collaboration avec des organismes associés au secteur de la musique et/ou de la littérature. Plus que les formations régulières, le « transversal » implique de

¹ Cette loi exige notamment des employeurs dont la masse salariale est supérieure à 2 millions de dollars à investir, au cours d'une même année civile, l'équivalent de 1 % de cette masse salariale en activité de formation visant le développement des compétences.

la sorte une collaboration étroite entre les différents partenaires réunis autour de la table du CFC. Ce type de formation implique aussi, de façon plus générale, l'identification d'enjeux communs en matière de développement professionnel ainsi que la mise en oeuvre d'activités conjointes répondant à des besoins partagés par les différents secteurs de pratique professionnelle et les différents promoteurs de formations représentés au CFC. Par le fait même, le transversal engendre une nouvelle dynamique de concertation et de coordination au sein de l'organisme. Cette double exigence de concertation et de coordination de l'ensemble des parties prenantes de l'organisme constitue de ce fait l'enjeu premier de cette étude.

Objectif général

Globalement, l'étude vise à faire le point sur les enjeux et besoins transversaux auxquels font face les parties prenantes du CFC en matière de développement professionnel et de formation continue. Le CFC évolue dans un environnement complexe. Les enjeux auxquels il se confronte se situent tant au niveau de l'environnement externe de l'organisme – par exemple, l'état de l'économie culturelle en temps de pandémie, l'impact de la transition numérique sur les différents secteurs de pratiques culturelles, les conditions générales du travail et de l'emploi dans ces secteurs, les enjeux de représentation des minorités sur la scène culturelle –, que de son environnement interne, c'est-à-dire au niveau organisationnel, mettant en jeu les structures mêmes du milieu culturel, l'ensemble de cet écosystème. Ceci inclut non seulement le CFC et les différentes catégories d'acteurs qui y sont impliqués (artistes, travailleurs culturels, formateurs, promoteurs et coordonnateurs de formation), mais aussi un plus vaste ensemble d'organismes impliqués en matière de développement professionnel et de formation continue en culture. L'on pense alors aux associations et regroupements professionnels nationaux et régionaux des différents secteurs de la culture, aux instances gouvernementales en matière de culture et de travail, aux autres instances de formation continue, tels Compétence culture ou l'INIS, ainsi qu'à l'ensemble des instances de formation professionnelle initiale réparties aux différents niveaux du système d'enseignement, particulièrement de niveau postsecondaire, via les programmes offerts dans les cégeps et aux premiers cycles de l'université.

Mandat spécifique

L'offre de formation continue que coordonne le CFC s'inscrit ainsi dans ce plus vaste écosystème. L'enveloppe MFOR-e, qu'il a pour responsabilité de gérer, s'adresse en outre spécifiquement aux catégories de travailleurs indépendants et de salariés des petits OBNL artistiques et des PME culturelles, non soumis aux mesures générales de la Loi sur la formation professionnelle, celle-ci s'appliquant néanmoins aux plus grandes institutions et entreprises culturelles dont la masse salariale le justifie. Les artistes, en tant que travailleurs autonomes, représentent de la sorte une part importante de la clientèle bénéficiaire de la mesure MFOR, mais d'autres catégories de travailleurs culturels occupant des fonctions de gestion, de production ou de diffusion dans les OBNL artistiques ne sont pas à négliger non plus et demeurent tout autant concernées par cette offre.

Dans ce contexte, le mandat de cette étude consiste à amorcer – sur ces questions d'enjeux et de besoins de ces catégories d'artistes et de travailleurs culturels – une démarche de réflexion raisonnée, contextualisée et documentée, établie de concert avec l'ensemble des promoteurs de formation membres du CFC, en vue de dégager les consensus existants et de formuler les compromis nécessaires. Le résultat attendu suppose : 1) une vue d'ensemble des clientèles du CFC en relation aux différents secteurs disciplinaires représentés au sein de l'organisme; 2) une prise en compte des promoteurs de formation professionnelle continue au sein de l'organisme; 3) une identification des priorités en matière de formation transversale dans ce contexte pandémique et post-pandémiques, qui s'avère également marqué par la montée des technologies numériques dans l'écosystème culturel.

Plus spécifiquement encore, il s'agissait de contribuer à : 1) établir l'état de l'offre et de la demande de formation continue pour la région de l'Île-de-Montréal au cours des trois dernières années telles qu'elles se sont structurées à partir du CFC; 2) identifier les besoins transversaux des parties-prenantes du CFC en fonction des enjeux liés à l'évolution des environnements numérique, aux impacts de la pandémie et à l'adaptation de l'offre aux secteurs représentés par l'organisme; 3) dégager les priorités en matière de développement de compétences; 4) éclairer les enjeux propres au territoire couvert par le CFC, notamment en matière de représentation des divers groupes sociaux au sein de l'organisme (en relation à l'évolution démographique de la région de Montréal), ou de relation de travail (en lien avec la problématique du harcèlement en milieu professionnel).

La démarche méthodologique

La démarche de recherche a d'abord consisté à compiler, compléter, analyser et synthétiser la documentation et les données administratives mises à notre disposition par le CFC. Ceci a permis un premier bilan des études et recherches récentes portant sur les enjeux et besoins en matière de formation continue en culture, ainsi que sur l'impact de la pandémie sur les secteurs culturels. L'analyse des données administratives des trois dernières années a quant à elle permis de dégager un bilan de l'offre récente de formation continue auprès des artistes, artisans et travailleurs culturels de la région de l'Île-de-Montréal.

Une seconde démarche a consisté à mener, avec la collaboration de la coordonnatrice générale du CFC, une série d'entretiens individuels avec chacun des responsables des douze (12) secteurs qui constituaient l'organisme au début de la recherche. Ces entretiens préparatoires avaient pour but de faire émerger les enjeux et besoins auxquels chaque secteur se trouve confronté. Ils visaient également à identifier les acteurs-clés de chaque secteur (promoteurs, représentants d'associations sectorielles, coordonnateurs de formation, formateurs, artistes professionnels et travailleurs culturels) en vue de mener des entretiens plus poussés avec ces derniers. Cette étape a rapidement révélé le rôle crucial que tiennent les coordonnateurs de formation continue en tant qu'acteurs clés de l'offre de formation et de chevilles ouvrières de la prestation de services. Ceci nous a conduits à privilégier cette catégorie d'acteurs à titre d'informateurs. Cette seconde étape a mené à la production d'un rapport préliminaire qui, rédigé sur la base d'un travail de synthèse des douze (12) entretiens, proposait un premier état de la situation soumis à la coordonnatrice générale du CFC pour validation.

Sur la base de ces premières démarches, une troisième étape a consisté à planifier et à animer des groupes de discussions avec les informateurs-clés identifiés à l'étape précédente. Comme mentionnée, la position des coordonnateurs fait d'eux les personnes les mieux placées pour fournir une vue d'ensemble de l'état actuel des enjeux et besoins de leur secteur. De plus, l'organisation de discussions de groupes à cette échelle permettait d'amorcer un processus de réflexion intersectorielle fructueux quant au développement d'une offre de formation transversale. Deux séances de discussion réunissant de six (6) à neuf (9) participants ont ainsi été réalisées. Ces séances poursuivaient trois (3) principaux objectifs : 1) identifier les enjeux et les besoins actuels et émergents de développement professionnel et de formation continue des secteurs culturels de la région de l'Île-de-

Montréal; 2) identifier les enjeux et besoins prioritaires en matière de coordination de ces activités; 3) évaluer l'état actuel de l'offre de formation « transversale » et sa possibilité de développement. Cinq thèmes représentant autant d'enjeux de formation professionnelle continue ont été successivement abordés : 1) les enjeux et besoins de la tâche de coordination des activités de formation; 2) l'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles; 3) l'offre et la demande de formations en ligne; 4) l'offre montréalaise en région; 5) l'avenir de la formation professionnelle en culture. Le choix de ces thématiques et le développement de leurs diverses sous-dimensions ont été élaborés de concert avec la coordonnatrice du CFC. Précisons que la question de l'offre transversale constituait une sous-dimension récurrente au sein de ces thématiques. L'analyse et la synthèse de ces groupes de discussion constituent le dernier chapitre du rapport final qui, après avoir été soumis aux responsables du CFC pour validation, permettra de lancer le processus de réflexion.

Résumé du rapport

Le premier chapitre présente la synthèse des études pertinentes en regard de la problématique générale. On y trouve d'abord une synthèse des études les plus récentes portant sur les besoins de formation professionnelle continue en culture au Québec et sur l'impact de la pandémie dans les secteurs culturels tant au Québec qu'à l'étranger. Ceci conduit notamment à souligner la montée des nouvelles technologies numériques dans ces secteurs ainsi que celle des nouvelles demandes de formation professionnelle qui l'accompagne. On y souligne également l'accentuation des inégalités en temps de crise, ainsi que des enjeux de transition de carrière.

Le second chapitre propose une vue d'ensemble de l'action du CFC pour la région de l'Île-de-Montréal. On y aborde tour à tour : le contexte du développement de cette offre de formation professionnelle continue en culture; l'environnement institutionnel et financier au sein duquel évolue l'organisme; ainsi que la structure de l'offre et de la demande de formation (contenu des formations, types de promoteurs, types de clientèles). À cet égard, on s'attarde particulièrement à l'offre de formation transversale, ses contenus et sa structure, au rôle des coordonnateurs et à la fonction de coordination, ainsi qu'à la mutualisation de ce type de postes. Une analyse de l'offre de formation transversale de l'année 2020-2021 permet notamment de distinguer l'offre transversale de nature sectorielle et de nature intersectorielle. L'analyse conduit aussi à proposer une typologie des compétences transversales développées, ainsi qu'à examiner les interactions entre les différents promoteurs et secteurs impliqués. On y souligne par ailleurs l'émergence de nouvelles thématiques

transversales (diversités, écologie, etc.), ainsi que la variété des perceptions du transversal par les représentants sectoriels. Ce chapitre s'appuie, d'une part, sur la synthèse des entretiens préparatoires réalisés auprès des responsables sectoriels et de la coordonnatrice générale de l'organisme, et d'autre part, sur la compilation et l'analyse des données administratives fournies aux chercheurs par le CFC en cours d'enquête.

Le dernier chapitre présente le résultat des groupes de discussions menés auprès des coordonnateurs de formation continue mobilisés au sein du CFC. Outre la présentation des choix méthodologiques, ce chapitre propose une synthèse des deux séances de discussion structurée autour des cinq thèmes mentionnés, ainsi que sur la question de l'offre transversale qui en constituait une sous-dimension récurrente. Le thème des enjeux et besoins de la tâche de coordination des activités de formation conduit à définir et délimiter la nature du poste de coordonnateur et à relever les principales difficultés rencontrées par ces derniers, ainsi que les suggestions d'améliorations possibles. Le thème de l'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles conduit à souligner les conséquences sur les métiers en termes de réorientation de carrière, de pénurie de main-d'œuvre et de perte d'expertise, l'impact sur l'offre de formation actuelle et à venir, l'état général du secteur et des métiers concernés à la suite de la pandémie. Le thème de l'offre et de la demande de formations en ligne fournit un aperçu de la situation postpandémique; il questionne aussi l'intérêt et la capacité des secteurs culturels à développer ce type d'offre et expose les possibilités et les limites du modèle virtuel du point de vue des différents acteurs (coordonnateurs, formateurs, usagers). La question de l'offre montréalaise en région conduit à aborder l'impact de la formation en ligne sur les inscriptions de participants hors Montréal, les inégalités entre l'offre montréalaise et en région, les difficultés d'accès aux formations des artistes et travailleurs culturels en région, ainsi que les possibilités de développement de l'offre montréalaise hors de ce territoire. La question de l'avenir de la formation professionnelle en culture souligne différentes orientations que l'offre du CFC pourrait prendre tenu des thématiques émergentes, sur le plan des modalités pédagogiques à privilégier (synchrones/asynchrone, accompagnement individuel/formations en grands groupes, etc.) et sur celui des relations aux cégeps et aux universités. Enfin, un sixième thème aborde spécifiquement la vision que les coordonnateurs se font du transversal. Ceci permet d'en souligner les défis et les enjeux, ainsi que de dégager un certain nombre de besoins transversaux, émergents ou déjà bien établis.

1. La formation continue en temps de pandémie

L'identification des enjeux et besoins de développement professionnel et de formation continue de l'ensemble des secteurs culturels de la région de l'Île-de-Montréal est une démarche qui peut s'appuyer sur plusieurs études existantes. Celles-ci sont de deux types : certaines concernent l'ensemble des secteurs culturels, d'autres s'attardent à des secteurs en particulier. Bon nombre de ces études se basent sur le cadre d'analyse proposé par Compétence Culture dans son *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021* (2018). Compétence Culture y schématise la « chaîne de création de la valeur »², constituée de plusieurs maillons qui sont autant d'étapes du processus allant de l'idée créative jusqu'au moment de sa consommation en tant que bien ou service culturel. Les maillons en question sont la création, la production, la diffusion/distribution ainsi que la gestion et la formation de formateurs³, qui ont chacun leurs enjeux de développement de compétences renvoyant à des besoins en formation continue. En outre, il existe des fonctions de travail spécialisées qui interviennent entre ces maillons et qui sont souvent assumées par l'artiste qui porte plusieurs chapeaux⁴, telle la représentation vers les contextes de production

² Compétence Culture identifie quatorze chaînes de valeurs qui comportent chacune leurs regroupements nationaux et régionaux : 1) arts du cirque; 2) arts interdisciplinaires; 3) arts médiatiques; 4) arts visuels; 5) audiovisuel; 6) conte; 7) danse; 8) humour; 9) livre; 10) métiers d'art; 11) muséologie; 12) musique; 13) savoir-faire artisanaux traditionnels; 14) théâtre (p. 40). Notons que ces chaînes ne correspondent pas tout à fait aux secteurs que regroupe le Conseil de la formation continue Arts et Culture (CFC). Le CFC regroupe en effet onze secteurs, plutôt que quatorze chaînes, chacun étant représenté par un regroupement professionnel national : 1) Arts d'interprétation (UDA); 2) Arts du cirque (En piste); 3) Arts indépendants de recherche et d'expérimentation (REPAIRE), fruit de la fusion récente des Arts interdisciplinaires (RAIQ) et Arts médiatiques (CQAM); 4) Arts visuels (RCAAQ); 5) Métiers d'arts (CMAQ); 6) Danse (RQD); 7) Enregistrement sonore (ADISQ); 8) Littérature (UNEQ); 9) Muséologie (SMQ); 10) Musique (CQM); 11) Théâtre (CQT). Le CFC fait place de la sorte à deux secteurs qui ne font pas partie de l'ensemble que dessine Compétence Culture – Arts d'interprétation et Enregistrement sonore – et ne couvre pas non plus deux secteurs qui font partie de ce premier ensemble – audiovisuel et savoir faire artisanaux traditionnels. De plus, des secteurs du CFC regroupent certaines des chaînes identifiées par Compétence Culture : l'Enregistrement sonore intègre une partie de la chaîne audiovisuelle ainsi que l'industrie de l'humour; le secteur Métiers d'art intègre la chaîne des savoir-faire artisanaux; le secteur Littérature regroupe non seulement une partie de la chaîne du livre (UNEQ), mais aussi le milieu du conte (RCQ), ainsi que d'autres associés généralement aux domaines du théâtre (AQAD), de la chanson (SPACQ) ou de l'audiovisuel (SARTEC).

³ Cette « formation de formateurs » s'adresse aux artistes et travailleurs culturels expérimentés à qui est souvent confiée la prestation de formations continues. S'ils détiennent une formation et une expertise solides dans leurs spécialités, ces experts de contenus n'ont par ailleurs pas nécessairement de formation en pédagogie et Compétence Culture a développé une offre pour répondre à ce besoin. Les autres formateurs sont des consultants constitués en firmes ou les intervenants désignés par les lieux de formation. Parfois, les experts du secteur sont des spécialistes dûment mandatés par des institutions ou, encore, des sommités qui viennent au Québec le temps d'un événement d'envergure internationale.

⁴ Une étude récente de Compétence Culture réalisée peu avant le dépôt de notre rapport met particulièrement en lumière cette polyvalence ou « polyactivité » et « pluriactivité » des artistes et travailleurs culturels (Compétence Culture

(travail d'agent, de gérant, etc.) ou encore la promotion qui recouvre toutes sortes de formes, notamment, selon Compétence Culture, les pratiques de médiation culturelle (*Ibid.*, p. 40). Ajoutons que cette chaîne apparaît, toujours selon Compétence Culture (2016), perturbée par la montée du numérique, l'ensemble des maillons ne pouvant plus faire l'objet d'une lecture linéaire et en silo alors que s'observent la dématérialisation des œuvres et la désintermédiation dans l'expérience du consommateur/utilisateur (*Ibid.*, p. 12). Par exemple, l'étape de création doit désormais être pensée d'emblée en fonction d'impératifs de promotion et de distribution, le format des œuvres devant correspondre aux nouvelles plateformes et aux habitudes de consommation en mutation chez les utilisateurs, qui ont une influence beaucoup plus grande que celle de simples « receveurs » de cette offre (*Ibid.*, p. 12-13). Ainsi s'affirment-ils plusieurs enjeux de développement professionnel désormais transversaux aux maillons de cette chaîne – aussi dits intrachaînes (Compétence Culture 2018, p. 30) –, quand ils ne sont pas transversaux à différentes chaînes du secteur culturel – alors dits interchaînes (*Ibid.*).

En ce sens, le *Diagnostic* (2018) de Compétence Culture identifie et classe une série de trente-sept enjeux de développement des compétences à travers les disciplines artistiques et en fonction des maillons de la chaîne de création de la valeur. Cette analyse s'appuie sur un travail de consultation mené auprès de 22 organismes liés au Conseil de la formation continue Arts et Culture (CFC) et soutenus par la Direction régionale d'Emploi Québec (Dion, 2016)⁵. À ces enjeux correspondent ensuite des besoins en formation qui peuvent prendre différentes formes selon les disciplines artistiques et métiers. Cinq enjeux plus globaux, communs à tous les maillons de la chaîne de création de la valeur, ont ainsi été identifiés : 1) le développement de la littératie numérique; 2) l'appropriation des outils technologiques et numériques; 3) l'acquisition de nouvelles méthodes de travail; 4) l'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires; 5) la gestion optimale du temps (Compétence Culture 2018, p. 93). Cette prégnance des questions liées au numérique réapparaît et se décline d'ailleurs à la lecture d'études spécifiques à certaines chaînes. En musique par exemple, 49% des

2022b, p.11). Portant sur un échantillon de plus de 500 professionnels du milieu culturel, le sondage indique notamment que parmi les personnes s'identifiant comme artiste, qui comptent pour un peu plus du tiers de l'échantillon (35 %), plusieurs s'identifient également sous une autre fonction : 26 % s'identifient comme artiste et gestionnaire, 22 % comme artiste et formatrice ou formateur, 11 % comme artiste et consultante ou consultant et 7 % indiquent également posséder un autre rôle dans le secteur. De plus, sur le plan du statut d'emploi, 43 % des artistes s'identifient comme travailleurs autonomes, tandis que 28 % affirment détenir un emploi dans le secteur culturel. La polyvalence est d'ailleurs à peine moins élevée chez ceux qui s'identifient principalement comme gestionnaire (38% de l'échantillon) : 24 % d'entre eux s'identifient également comme artiste. (*Ibid.*, p.13-14)

⁵ Ces 22 organismes relèvent des 11 secteurs (initialement 12) regroupés par le CFC (voir note de bas de page 1).

artistes et travailleurs culturels identifient comme compétence essentielle l'exploitation des médias sociaux et outils numériques pour promouvoir et diffuser des contenus artistiques, cette compétence se plaçant de la sorte au premier rang des besoins transversaux de formation (Compétence Culture 2020a, p. 138). En danse, les métiers liés aux communications numériques et à la gestion des communautés virtuelles sont aussi en très forte demande (Compétence Culture 2020b, p. 13). Ces études sont antérieures à une pandémie qui a sans nul doute accéléré le virage numérique. Il y a donc tout lieu de croire que ce type de besoins soient devenus encore plus criants pour plusieurs disciplines et corps de métiers artistiques. À ce compte, il apparaît nécessaire et justifié de réinterroger la question à l'aune de ce nouveau contexte.

1.1. Le nouveau contexte

La pandémie de Covid-19 a fortement impacté le secteur culturel. Suite au premier confinement, il s'agissait au Québec du second secteur d'activité économique à avoir subi les plus forts impacts (Laurin 2020)⁶. Le même genre de constat se répète dans d'autres contextes géoculturels, notamment en Europe (Montalto *et al.* 2020). Plusieurs facteurs sont en cause, incluant l'importance de l'évènementiel en arts et culture, l'interrelation avec d'autres secteurs comme le tourisme tout aussi touchés par la pandémie, ainsi que la fermeture de plusieurs lieux culturels sur de longues périodes (Giorgi et Scott 2022, p. 9). Le niveau de stress et de détresse psychologique provoqué par la précarité et l'incertitude inhérentes à la crise sanitaire, tel que mesuré par l'indice Kessler, apparaît aussi plus élevé chez les artistes québécois (21 %) que pour l'ensemble de la population du Québec (17 %)⁷. Les associations, syndicats et bailleurs de fonds œuvrant dans différents domaines de la

⁶ Selon une étude plus récente encore, la situation ne s'est guère améliorée par la suite (Compétence Culture 2022a, p. 12-13). Si les assouplissements aux mesures sanitaires de l'été 2020 ont permis une certaine reprise des secteurs art, spectacles et loisirs, celle-ci fut interrompue dès l'automne suivant, plusieurs régions, notamment celle de Montréal, retombant en zone rouge. Selon cette étude l'activité de ces secteurs « s'est ensuite maintenue environ 50 % en deçà de son niveau de janvier 2019 jusqu'en mars 2021 avant qu'une nouvelle ronde d'assouplissements permette de revenir à un niveau inférieur de 22 % par rapport au PIB de janvier 2019 » (ibid. p.13). Les restrictions mises en place en décembre 2021 auraient cependant eu raison de cette tendance positive. Selon les chiffres officiels, environ 15 % des entreprises en arts, spectacles et loisirs avaient cessé leurs activités au cours du 2^e trimestre de 2020, comparativement à 7 % en information et culture et 9 % pour l'ensemble des industries.

⁷ Voir Fédération nationale des communications et de la culture (FNCC) (2021, p. 16-17). Les données sur les artistes sont issues d'une enquête à laquelle ont répondu 2117 artistes de 7 associations, dont 5 sont membres du CFC – l'AQAD et l'UNEQ (littérature), l'APASQ (théâtre), la GMMQ (musique), l'UDA (arts d'interprétation) – en plus de TRACE qui représente les travailleuses et travailleurs regroupés des arts, de la culture et de l'évènementiel, ainsi que l'ARRQ, soit l'Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (FNCC 2021). Les données portant sur l'ensemble de la population québécoise proviennent quant à elle du sondage périodique effectué par l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) à la fin 2020.

culture ont pour leur part également fait face à différents enjeux, dont les principaux sont « la perte des revenus, la fermeture des entreprises, l'accélération de la pénurie de main-d'œuvre et la perte d'expertise » (Compétence Culture 2022a, p.66). Selon cette étude, de 2019 à 2021, 19 000 personnes ont quitté le secteur culturel au Québec, dont 14 000 femmes (*Ibid*, p. 63). Pour ces organismes, les mesures sanitaires ont aussi engendré une augmentation des coûts afin de maintenir leurs activités en ligne. De plus, les nombreuses fermetures et réouvertures attribuables aux différentes vagues du virus ont, elles aussi, généré des coûts imprévus, augmentant ainsi la charge de travail et fragilisant la santé financière de ces organisations (*Ibid*, p. 66).

Les contrecoups marqués tant pour les artistes, les travailleurs culturels, que les organisations du secteur ont donné lieu à diverses mesures gouvernementales d'urgence à travers le monde (Banks et O'Connor 2021). Ces interventions et investissements en provenance des États ont par ailleurs sensiblement varié selon les conditions sociales, économiques et politiques de chaque pays (Betzler *et al.* 2020). Les régions métropolitaines ont joué un rôle important dans ce contexte, non seulement parce qu'elles regroupent beaucoup d'acteurs et de pratiques novatrices issus du secteur culturel, mais aussi parce que le tissu social des grandes villes s'est vu particulièrement transformer par la crise sanitaire, notamment sous l'effet d'un exode urbain (Anheier *et al.* 2021, p. 4). La capacité des villes à répondre aux défis posés par la Covid-19 a également grandement varié en fonction de différents régimes de politiques culturelles, de cadres organisationnels et de responsabilités culturelles municipales. Par exemple, si l'intervention au palier national a pu alléger la pression financière de certaines villes grâce à des programmes d'aide aux artistes, travailleurs et organisations du milieu de la culture, ces dispositifs ont aussi révélé le soutien préférentiel accordé par l'État aux plus grandes institutions culturelles. Les gouvernements municipaux ayant la tâche d'assurer l'équilibre de leur écosystème culturel, constitué tant de grandes institutions que d'organisations indépendantes, se sont retrouvés devant plusieurs dilemmes. En temps de Covid-19, la dynamique de gouvernance multiniveau⁸ dont les villes sont parties prenantes s'en est trouvée complexifiée (*Ibid.*, p. 103-104).

⁸ Le concept de gouvernance multiniveau implique un système de négociations continues entre les différents gouvernements municipal, national et supranational qui sont imbriqués.

1.2. La stratégie numérique

Parmi toutes les mesures d'aide mises en place, le virage numérique s'est vu propulsé par de nombreux programmes. Ce virage demande des stratégies d'adaptation multiples, présentant toutes sortes d'enjeux relatifs à la rémunération du travail artistique, aux droits d'auteurs, à l'accès aux ressources, etc. Le développement des compétences liées à ces enjeux implique notamment un recours accru à la formation continue; or, l'on est en droit de se demander jusqu'à quel point l'offre de formations existante a su répondre à cette nouvelle demande. La pandémie aurait par exemple été l'occasion pour 42,6 % des travailleurs autonomes du secteur des arts et de la culture québécois de fortement ou très fortement s'investir dans une démarche d'acquisition de nouvelles compétences (Laurin et Nicholls 2021, p. 5). Ce taux contraste sensiblement avec celui des organisations culturelles, ces dernières n'ayant investi fortement ou très fortement qu'à hauteur de 20,9 % dans la formation de leur personnel (*Ibid.*). En revanche, les organisations culturelles ont préféré mobiliser leurs efforts autour d'autres types d'actions, par exemple la mise en œuvre de mesures sanitaires adaptées à la pandémie, l'accélération de la transformation numérique ou encore le développement de nouveaux projets, de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines (*Ibid.*, p. 35). Là aussi, il y a lieu de se demander jusqu'à quel point de telles innovations des façons de faire, impliquant de nouvelles compétences, se répercutent sur les besoins de formation continue et l'adaptation de la main-d'œuvre.

Malgré le caractère incontournable du virage numérique, la manière dont plusieurs programmes d'aide l'ont approché a été accueillie différemment dans l'ensemble du secteur culturel. D'abord, le numérique appliqué aux projets artistiques mêmes est souvent perçu comme « un médium, un métier en soi », pour reprendre l'expression d'un travailleur autonome (*Ibid.*, p. 50)⁹. De plus, tous les individus et organisations ne sont pas égaux face aux nouvelles technologies, ce que met bien en lumière l'*Enquête sur les besoins numériques des centres d'artistes autogérés du Québec* (Bourcheix-Laporte, 2020)¹⁰. Incluant des centres d'artistes provenant tant des arts visuels que des arts médiatiques, numériques et sonores, la démarche fait ressortir des écarts de financement d'infrastructures, de compétences et d'expertises liées aux technologies numériques qui tiennent à la

⁹ Ce constat est tiré d'un sondage effectué entre octobre et décembre 2020 dans le cadre de l'enquête sur les impacts de la crise de la Covid-19.

¹⁰ Cette étude résulte d'une consultation auprès des membres du RCAAQ, effectuée au printemps 2020.

fois à la discipline artistique¹¹ et au budget de fonctionnement annuel des organismes (*Ibid.*, p. 7-9). Plus encore, les répondants soulignent l'inadéquation de programmes provinciaux et fédéraux très ambitieux par rapport à leurs besoins numériques de base nettement plus modestes, tels la mise à jour de leur site Internet ou l'achat de logiciels. En outre, les concours lancés dans le cadre de ces programmes favoriseraient indirectement les organismes déjà bien engagés dans le virage numérique, accentuant d'autant les disparités de départ (*Ibid.*, p. 12-13). Cette critique rappelle l'hétérogénéité inhérente au secteur culturel en matière d'organisations, de situations et de statuts – organismes, entreprises, OBNL, travailleurs autonomes, contractuels, bénévoles, etc. –, tout autant que de disciplines artistiques (Laurin et Nicholls 2021, p. 55). Une hétérogénéité non exempte d'inégalités que la pandémie pourrait avoir contribué à creuser davantage.

1.3. Des inégalités accentuées par la crise

Bien que fortement ébranlé dans son ensemble, le milieu culturel ne peut être appréhendé tel un bloc monolithique quand il s'agit des conséquences de la pandémie. Une récente étude du ministère de la Culture de France démontre bien comment des entreprises de différentes « branches culturelles » – à savoir patrimoine, livre et presse, métiers d'arts, arts visuels, activités d'architecture, cinéma, spectacle vivant, jeux vidéo, audiovisuel-multimédia, enseignement artistique et culturel et activités d'agence de publicité –, faisant face à des contraintes légales variables, ont vu leur activité et situation financière affectées différemment (Giorgi et Scott 2022)¹². En effet, si entre mars et décembre 2020 le spectacle vivant, le cinéma et le patrimoine qui ont beaucoup souffert des confinements ont connu un choc d'activité allant de -43 % à -68 %, pour la même période, métiers d'arts, livre et presse, ainsi qu'audiovisuel s'en sont tirés avec des chocs de -13 % à -18 % (*Ibid.*, p. 10-11). Plus encore, ce constat n'est pas seulement valable entre les branches culturelles; il est aussi vrai au sein de chacune d'entre elles, les entreprises ayant connu des trajectoires différentes pour plusieurs raisons incluant leur capacité à réorganiser leur activité, à diversifier leur offre et à s'approprier les outils numériques (*Ibid.*, p. 17). À cet effet, l'étude propose une typologie pour classer les trajectoires des entreprises de chaque secteur en 2020, distinguant : 1) les « non

¹¹ L'analyse a été faite à partir de 3 larges catégories de disciplines artistiques 1) « arts médiatiques, numériques et sonores seulement », 2) « arts visuels élargis – incluant arts visuels, arts interdisciplinaires, performance et art action, estampe et impression numérique, métiers d'arts » et 3) « toutes les disciplines » (Bourcheix-Laporte 2020, p. 3).

¹² Cette étude a procédé par une estimation des « chocs d'activité », c'est-à-dire en comparant l'activité d'une entreprise observée en temps de crise avec une estimation de ce qui aurait été observé si la pandémie n'était pas survenue – les calculs étant effectués à partir d'une mesure du chiffre d'affaires (*Ibid.*, p. 3).

affectées », soit les entreprises ayant été quelque peu touchées en début de crise et qui se sont rétablies par rapport à la situation pré-pandémique; 2) les « résilientes », d'abord substantiellement affectées puis se stabilisant autour de 20 %; 3) les « confinées », où les chocs furent marqués pendant les confinements et dont la relance s'est limitée à l'été; 4) les « déprimées », fortement touchées en début de pandémie et qui ne s'en sont jamais relevées (*Ibid.*, p. 15).

En fait, des inégalités s'affirment et se creusent à de nombreuses échelles, y compris mondiales (Hite et McDonald 2020). Cette dernière échelle n'est pas à négliger pour le secteur culturel, alors que les marchés internationaux se révèlent un enjeu commun à nombre d'organismes liés au CFC (Dion 2016, p. 3). Tout comme il a pu être observé à l'étranger (Betzler *et al.* 2020), une partie des financements spéciaux initiés aux différents paliers de gouvernement du Canada a été dirigée vers de grands organismes bénéficiant déjà d'une aide au fonctionnement¹³, accentuant d'autant les dynamiques de hiérarchisation présentes au sein du milieu culturel (Barré et Dubuc 2021, par. 15). En outre, les mesures d'aide principalement adaptées à la réalité des organisations ne se seraient pas rendues si aisément jusqu'aux artistes et travailleurs autonomes, qui se révèlent pourtant les plus fragilisés par la crise (Laurin et Nicholls 2021, p. 51). Enfin, plusieurs disparités existent aussi entre les individus qui œuvrent dans le secteur culturel. Qu'il s'agisse de la classe sociale, du genre, des capacités (comme les situations de handicap), de l'âge ou encore des origines culturelle et ethnique, divers facteurs sont au cœur d'inégalités structurelles qui affectaient déjà les chances d'intégrer le secteur de l'économie culturelle avant la pandémie. En effet, l'organisation par projet – qui constitue le principal modèle d'affaires en culture – entraîne des conditions d'embauche présentant de nombreux obstacles particuliers et souvent discriminatoires : contrats de courte durée établis avec un court préavis, heures de travail atypiques, nécessité d'une certaine mobilité géographique, embauche par contacts diminuant les chances des personnes non intégrées aux réseaux, etc. (Eikhof 2020). Or, la pandémie impose une triple contrainte aux organisations culturelles – 1) diminution des ressources disponibles; 2) coûts de production plus élevés dus aux mesures sanitaires; 3) réserves financières en déclin –, qui risque d'avoir intensifié ces pratiques d'embauche peu favorables à l'inclusion des personnes en situation minoritaire ou marginalisée (*Ibid.*, p. 237-238).

¹³ Barré et Dubuc répertorient une vingtaine de programmes d'aide instaurés entre mars 2020 et avril 2021 par 6 instances municipales, provinciales et fédérales (2021, encadré 2).

La manière même dont les impacts de la Covid-19 sur les industries culturelles et créatives ont été évalués est d'ailleurs révélatrice de ces réalités souvent invisibilisées dans le secteur de la culture. La méta-analyse d'une vingtaine d'enquêtes menées au tout début de la pandémie au Royaume-Uni a effectivement pu mettre en lumière l'absence de considérations sociodémographiques dans la collecte de données, qui aurait permis de mesurer les inégalités, et plus encore, leur possible accentuation en contexte pandémique (Comunian et England 2020).

1.4. La transition de carrière

Enfin, un autre enjeu déjà bien présent dans le secteur culturel et que la pandémie a de nouveau accéléré est celui de la transition de carrière. Objet d'une imposante étude menée auprès des artistes de la scène du Québec en danse, cirque, musique et théâtre entre mai 2019 et février 2020, soit peu avant la pandémie, la transition de carrière concernait déjà plusieurs professionnels : 3 artistes sur 4 révélaient avoir songé à abandonner définitivement leur métier à un moment ou l'autre de leur carrière; de plus, 4 répondants sur 10 envisageaient comme probable une transition de carrière dans un horizon de 5 ans (Barré *et al.* 2020, p. 6). Les bouleversements causés par la Covid-19 (stress, précarité, incertitude) n'ont pas non plus été sans conséquence : environ 41% des répondants d'une enquête menée entre décembre 2020 et janvier 2021 auprès de 7 associations professionnelles ont déclaré considérer ou avoir déjà considéré abandonner leur carrière (FNCC 2021, p. 4), tandis que des sondages menés dans certaines disciplines ont conduit à des chiffres encore plus alarmants. Cités par Barré et Dubuc (2021, par 32), des sondages effectués en 2020 et 2021 auprès d'artistes des domaines de la danse, de la musique et du cirque révélaient que respectivement 52 %, 56 % et 94 % des répondants envisageaient une transition de carrière.

Cette question est importante en relation à la formation continue : l'accès à des formations est en effet la ressource la plus souvent citée par les artistes pour réussir une transition de carrière (Barré *et al.* 2020, p. 8). Ceci comporte néanmoins un certain nombre de contraintes ou de limites, car si la réorientation de carrière nécessite un élargissement des horizons et des compétences pour être pérenne et efficace, la formation continue demeure surtout structurée selon des besoins disciplinaires spécifiques, à l'image de la formation initiale (*Ibid.*, p. 145). En ce sens, l'avènement d'une offre de formation transversale constitue assurément une piste prometteuse en matière de soutien à la transition de carrière.

La crise sanitaire a fait émerger un ensemble de nouveaux besoins qui, telle la nécessité de connaître les directives de santé publique et de s'y conformer par des mesures sanitaires appropriées, demeurent momentanés (Compétence Culture 2020a, p. 9). Sous cet angle, il s'agit d'un moment de crise exceptionnel, se limitant à susciter des interventions tout aussi exceptionnelles et transitoires. Mais la conjoncture semble aussi mettre en lumière et exacerber des problèmes structurels présents depuis longtemps dans le secteur culturel, telle la précarité des conditions de travail et d'emploi, ainsi que la vulnérabilité des artistes, travailleurs autonomes et organismes culturels face au mode d'organisation par projet (Comunian et England 2020). Ce type de problèmes suppose qu'on s'en préoccupe au-delà de la période pandémique.

Les artistes, travailleurs autonomes et organisations des arts et de la culture ont fait preuve de résilience au cours des deux dernières années face à des événements externes, hors de leur contrôle. Cette situation à l'origine de nombreuses remises en question du futur professionnel représente un « choc de carrière » qui peut aussi favoriser le développement d'une culture de l'apprentissage (Hite et McDonald 2020, p. 428). C'est ce que suggère notamment la demande accrue de formation observée depuis le début de la crise. Une telle culture de l'apprentissage permet non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de faire le point sur sa carrière, de se réajuster voire de se réorienter (*Ibid.*, p. 432-433). L'offre de formation existante est-elle en mesure de répondre à cette nouvelle demande ? La formation continue a un rôle important à jouer à l'heure actuelle, mais elle soulève aussi des enjeux d'organisation et de coordination nécessitant des ressources humaines conséquentes.

2. Le CFC et la formation continue : contexte, environnement, structure

Cette section a d'abord pour objectif de rappeler le contexte historique ayant conduit au développement de la formation professionnelle continue en culture à Montréal et à la mise sur pied du CFC. Le chapitre vise par la suite à présenter les principales caractéristiques actuelles de l'environnement institutionnel et financier de cet organisme, ainsi que la structure de l'offre de formation récente, en insistant particulièrement sur le développement des formations dites « transversales ». Son contenu s'appuie principalement sur la compilation et la synthèse des données et documents pertinents disponibles, ainsi que sur les résultats de plus d'une douzaine d'entretiens semi-directifs individuels menés auprès des responsables de l'organisme.

2.1. Le CFC et la formation continue

Constitué en 2017 à titre d'instance de concertation des organismes de représentation des artistes professionnels et des travailleurs culturels de l'Île-de-Montréal en matière de formation professionnelle continue, le CFC résulte d'un processus de concertation amorcé dès la fin des années 1990. En 1996, les représentants du milieu des arts et de la culture se réunissent sous l'égide de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre – SQDM (aujourd'hui Services Québec) afin de donner leur avis sur les besoins de formation, de mettre en place des programmes sectoriels de formation et pour répartir l'enveloppe budgétaire annuelle prévue à cette fin. De cette rencontre résulte un comité consultatif régional permanent (CCR) qui signera en 1997 une première entente avec Emploi-Québec (aujourd'hui Services Québec). En 2003, le CCR devient le Comité de formation continue Arts et Culture de l'Île-de-Montréal (CFC). Il est alors reconnu par entente entre Emploi-Québec, le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) et Culture Montréal, devenu Conseil régional de la culture de Montréal. Le CFC devient le guichet unique régional. Il informe Services Québec de la situation d'emploi et des besoins en formation continue des artistes professionnels et des travailleurs culturels de l'Île-de-Montréal. Le comité prépare un plan d'action, met en place les activités de formation pour répondre aux besoins des clientèles, assure la répartition de l'enveloppe budgétaire et soutient les organismes dans la réalisation des activités de formation. Le 24 juillet 2017, le CFC s'incorpore et devient le Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal. Il est dès lors reconnu dans sa mission par Services

Québec, le MCCQ, Culture Montréal et Compétence Culture – le comité sectoriel de la main-d’œuvre – et ainsi que par les organismes représentant les artistes et les travailleurs culturels de la région.

Le CFC regroupe actuellement plus d’une quarantaine de promoteurs¹⁴ de formation continue associés à onze (11) secteurs disciplinaires. À ce titre, l’organisme coordonne les activités et gère l’enveloppe allouée pour la formation du secteur des arts et de la culture via la mesure de formation de la main-d’œuvre – entreprise (MFOR-e) de Services Québec – région de l’Île-de-Montréal. Organisme de concertation, il se caractérise aussi par la mobilisation d’un nombre important d’associations et regroupements professionnels nationaux établis à Montréal qui s’avèrent directement impliqués dans la conception et la prestation de l’offre de formation continue. Ainsi, chacune des disciplines actives au CFC est représentée par un responsable sectoriel occupant un poste de direction au sein d’une association disciplinaire ou d’un regroupement national.

Cette implication des associations et regroupements de professionnels des arts et de la culture répond tant aux enjeux financiers auxquels sont confrontés leurs membres – notamment, offrir aux artistes et travailleurs culturels des alternatives de formation abordable –, qu’à certaines carences de l’offre de formation initiale au sein du système scolaire, notamment de niveaux collégial et universitaire. Les formations visent à permettre aux membres de ces associations et de ces regroupements, ainsi qu’à l’ensemble plus large des artistes et travailleurs culturels qu’ils ont le mandat de représenter¹⁵, de maintenir ou de développer des compétences dans des domaines spécifiques de pratique professionnelle, ou d’acquérir de nouvelles connaissances et compétences en vue de s’adapter à un certain nombre de réalités émergentes : environnement numérique et réseaux sociaux, autopromotion, gestion, etc. La formation continue est ainsi un vecteur important de l’écosystème actuel des associations et regroupements professionnels des arts et de la culture à Montréal et au Québec. Selon certains représentants sectoriels rencontrés, la formation continue pourrait

¹⁴ Au moment de notre étude, l’organisme regroupait quarante-et-un (41) promoteurs. Depuis l’édition de notre rapport, leur nombre est passé à quarante-deux (42).

¹⁵ Selon les termes et conditions de Services Québec, l’offre de formation doit en effet s’adresser non seulement aux membres de ces associations et regroupements, mais aussi à l’ensemble des artistes et travailleurs du secteur que chacun d’entre eux a le mandat de représenter, en vertu notamment des deux lois québécoises sur le statut de l’artiste. Ces lois promulguées à la fin des années 1980 ont notamment conduit à la reconnaissance de plus d’une quinzaine d’associations professionnelles d’artistes et travailleurs culturels représentant chacune un domaine de pratique spécifique.

même s'avérer l'un des facteurs expliquant l'émergence et le développement de cet écosystème, cette mission faisant en quelque sorte partie de leur raison d'être.

2.2. Quelques éléments historiques

Certaines associations professionnelles s'impliquent dès leur création dans la prestation d'une offre de formation continue. C'est le cas de l'UDA, créée en 1937, dont l'offre de formation aux interprètes de la scène et de l'écran (acteurs, chanteurs, danseurs, animateurs) a évolué sur de nombreuses décennies en relation étroite et structurée avec la demande provenant du secteur audiovisuel et de la radiotélévision. La formation continue en culture constitue aussi l'un des vecteurs du développement du réseau des centres d'artistes autogérés et, plus largement, de l'ensemble des regroupements professionnels associés aux arts visuels, médiatiques et interdisciplinaires (RCAAQ, RAAV, RAIQ, REPAIRE). En effet, le développement des centres d'artistes autogérés du début des années 1970 s'explique en partie par la volonté de mise en commun d'équipements spécialisés et coûteux, et par la nécessité d'apprentissages techniques conséquents. Très tôt, la formation aux artistes et aux professionnels du secteur devient pour ces centres une façon d'assurer la location des équipements et de structurer une clientèle. La création du RCAAQ en 1986, comme celle du RAAV en 1989, procèdent quant à elles de nouveaux besoins de formation en gestion d'organismes (RCAAQ) et en gestion de carrière (RAAV). Aux besoins de formations aux technologies numériques s'ajoute aussi la progression de l'interdisciplinarité dans ces secteurs. Initialement associé au seul secteur des arts visuels, le réseau des centres d'artistes a ainsi contribué à la structuration du secteur des arts médiatiques et des arts interdisciplinaires, notamment à travers la création du CQAM en 1998 et du RAIQ en 2005.

Si l'offre de formation continue apparaît plus tardive dans d'autres secteurs, elle n'y est pas moins essentielle. C'est le cas notamment en Arts du cirque, où l'implication du regroupement En piste (créé en 1996) est vouée à pallier les carences d'une offre de formation initiale structurée au sein du système scolaire¹⁶, tout en répondant à des besoins d'entraînement individualisé et à des enjeux de santé et sécurité très spécifiques.

¹⁶ La croissance de ce secteur tient en bonne partie à la création en 1981 de l'École nationale du cirque qui reste le seul programme de formation postsecondaire du secteur.

Cela dit, des manques importants sont constatés même dans les secteurs représentant des disciplines présentes depuis longtemps au sein du système d'enseignement postsecondaire (collèges et universités) : c'est le cas des métiers de gérance d'artiste dans plusieurs domaines de pratique (danse, musique, théâtre, etc.); c'est aussi le cas des compétences interdisciplinaires sollicitées par les différents métiers.

Par ailleurs, le rôle des associations et regroupements professionnels en matière de formation continue s'est vu renforcé et confirmé à la fin des années 1990 par la mise en vigueur de la Mesure de formation de la main-d'œuvre – volet entreprises, dite « MFOR-e », et l'émergence des premières structures de concertation avec les milieux professionnels montréalais. Le CFC tient ainsi aujourd'hui à peu de choses près le même rôle que tenait à l'époque le CCR à titre d'instance de concertation régionale¹⁷ et de guichet unique pour la gestion de la mesure MFOR-e¹⁸.

La région de Montréal se distingue à cet égard des autres régions du Québec où les Conseils régionaux de la culture (CRC) assument historiquement cette tâche. L'absence d'une telle structure à Montréal jusqu'en 2003 – année de la reconnaissance de Culture Montréal en tant que CRC – ainsi que la très forte concentration et spécialisation des activités artistiques et culturelles professionnelles à Montréal expliquent cette particularité. Contrairement aux autres CRC québécois, Culture Montréal préférera dès lors laisser cette tâche de coordination au CFC, une structure organisationnelle historiquement dédiée à la formation continue et à la gestion de l'enveloppe MFOR-e, qui a développé une expertise spécifique sur l'état des marchés du travail culturels et des emplois artistiques à Montréal, leurs enjeux et leurs besoins.

2.3. Quelques éléments structurels

Le rôle principal du CFC est de coordonner et de prioriser les demandes de subvention soumises par les organismes promoteurs dans le cadre de la mesure MFOR-e, volet Montréal, et de chapeauter la gestion des projets transversaux. Les organismes promoteurs sont quant à eux des organisations à vocation culturelle qui prennent en charge des activités de formation, pour lesquelles ils

¹⁷ Le mandat du CCR consiste spécifiquement à donner des avis sur les besoins de formation de la main-d'œuvre, à élaborer le Plan d'action des activités de formations des différents secteurs concernés, à procéder à la répartition du budget d'Emploi-Québec, à participer à l'opérationnalisation des interventions (appel de projets, critères et normes, dépenses admissibles, calendrier, etc.).

¹⁸ Le CCR signe sa première entente triennale en février 1997 avec le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) et le ministère de la Métropole.

déposent à Services Québec des demandes de subvention. Le CFC représente en 2021-2022 quarante-et-un (41) promoteurs de formation continue associés à 11 secteurs d'activité culturelle professionnelle¹⁹ qui disposent chacun d'un représentant mandataire. En 2020-2021, l'enveloppe allouée²⁰ s'élevait à 1,432 M\$ pour les activités sectorielles, à laquelle s'ajoutaient 200 k\$ pour les activités « transversales », à la fois intersectorielles et sectorielles. La moyenne des 5 dernières années (excluant l'année 2019-2020, exceptionnelle à cause du choc pandémique) s'établit à près de 1,270 M\$. En 2020-2021, on comptait plus de 4 000 inscriptions à l'ensemble des activités (soit 4 142 participants) dont 3 563 en activités régulières et 579 en activités transversales²¹.

Plusieurs éléments structurels sont à prendre en considération pour comprendre la nature de l'offre de formation. Selon le *Guide de dépôt de projet* publié par la Direction régionale de Services Québec de Montréal, les projets présentés dans le cadre de la mesure MFOR-e volet entreprise en arts et culture doivent :

[...] permettre d'améliorer la situation en emploi des participants, leurs possibilités d'embauche ou leurs revenus de travail autonome. [...] Pour être admissible, un projet de formation doit répondre à un besoin de formation spécifique du secteur des arts et de la culture. À ce titre, le projet doit clairement faire état des résultats attendus concernant l'amélioration de la situation des participants sur le marché de l'emploi ou de leurs revenus autonomes à la suite de leur participation au projet. Pour chaque projet, il doit être démontré que les participants puissent, grâce à la formation suivie, développer leurs compétences ou acquérir des connaissances afin d'améliorer leur situation en emploi dans leur secteur d'activité culturelle ou dans un secteur d'activité connexe ou complémentaire. Le projet peut aussi viser, grâce à l'acquisition de compétences, l'augmentation des revenus autonomes. Il peut également viser le maintien en emploi des participants ou prévenir la détérioration de leur niveau de revenus. (Services Québec, février 2022, p. 8)

¹⁹ Notre étude portait initialement sur 12 secteurs. Deux secteurs (arts médiatiques et arts interdisciplinaires) ont par ailleurs été fusionnés à l'automne 2021 pour former le secteur dit des arts indépendants de recherche et d'expérimentation. Ceci a impliqué la fusion du CQAM, représentant le secteur des arts médiatiques, et du RAIQ, représentant celui des arts interdisciplinaires, au sein d'une nouvelle association nommée REPAIRE. Nos entretiens préparatoires réalisés avant la fusion avec les représentants de ces deux secteurs ont porté sur la situation au sein des anciennes structures.

²⁰ La somme annuelle allouée par Services Québec peut différer de la dépense réelle. Ainsi, en 2020-2021, alors que la somme allouée pour les activités régulières et transversales s'établit à 1 632 M\$, seul un peu plus de 1 290 M\$ a été effectivement dépensé. Ceci tient en partie aux annulations causées par la pandémie. Pour une vue détaillée, voir Annexe 1, Tableau 5, p. 77.

²¹ Voir Annexe 1, Tableau 6, p. 78. Pour une vue détaillée des budgets, activités, inscriptions et nombre d'heures de formation, voir l'ensemble des tableaux de l'Annexe 1.

La structure de l'offre de formation du CFC se distingue également en fonction du nombre et du statut des promoteurs sectoriels (voir Tableau 1 page 28). Certains secteurs comptent ainsi un (1) seul promoteur, celui-ci représentant automatiquement l'ensemble du secteur : c'est le cas des secteurs des Arts du cirque avec En piste, des Métiers d'arts avec le CMAQ et de la Muséologie avec la SMQ. D'autres secteurs comptent cependant plus d'un promoteur. Ce nombre peut être relativement limité, comme dans le cas du secteur des Arts d'interprétation, où l'UDA partage cette responsabilité avec l'ACTRA son pendant anglophone, dans celui de l'Enregistrement sonore où l'ADISQ issu du milieu des producteurs de spectacles assume cette fonction de concert avec l'APEM, associée au milieu des éditeurs musicaux, ou dans celui encore du secteur de la Musique représenté par le CQM qui agit en étroite collaboration avec la GMMQ²². D'autres secteurs regroupent cependant de plus nombreux collectifs de tailles et de vocations variées agissant chacun comme promoteur et désignant l'un des leurs comme représentant de l'ensemble du secteur : le secteur des Arts visuels, représenté par le RCAAQ, de la Danse (par le RQD) et de la Littérature (UNEQ) comptent ainsi cinq (5) promoteurs chacun; le Théâtre, représenté par le CQT, en compte six (6). Le nouveau secteur des Arts indépendants de recherche et d'expérimentation, et l'organisme REPAIRE qui le représente, constitue quant à lui un cas à part. Ce secteur créé suite à la réalisation de nos entrevues résulte en effet de la fusion de deux secteurs évoluant jusque-là de façon relativement autonome et sensiblement différente : celui des Arts médiatiques, représenté par le CQAM, qui comptait à lui seul onze (11) promoteurs; et celui des Arts interdisciplinaires, représenté par le RAIQ, qui n'en comptait qu'un (1) seul. La structuration de l'offre de formation continue dans ce nouveau secteur en évolution sera d'autant plus intéressante à documenter. Notons que le mandataire sectoriel n'est pas nécessairement le plus important fournisseur de formation de son secteur²³.

²² Bien que la Guilde des musiciens et des musiciennes du Québec (GMMQ), contrairement aux autres promoteurs, n'offre pas directement de formation, l'organisme participe avec le CQM à la définition de l'offre du secteur Musique et agit à titre de promoteur. La GMMQ et le CQM partagent notamment un poste de coordonnateur mutualisé.

²³ Voir à ce sujet l'Annexe 1, Tableau 8 : Nombre d'activités de formations différentes de l'automne 2019 à l'automne 2020. L'analyse de l'offre de formation de l'automne 2019 à l'automne 2020, représentant trois trimestres sur quatre, montre notamment qu'en Littérature, le mandataire UNEQ avec une offre de dix (10) formations est moins actif que la SPACQ (17) ou la SARTEC (14). En Arts visuels, le mandataire RCAAQ, avec onze (11) formations, est non seulement moins actif que le RAAV (29), mais aussi beaucoup moins que les deux centres d'artistes que sont l'Impimerie (40) ou l'Atelier circulaire (50). En Arts médiatiques, la quasi-totalité des formations est offerte par onze (11) centres d'artistes plutôt que par le mandataire (CQAM). En revanche, en Danse, le mandataire RQD assume la forte majorité de l'offre (21 sur 31).

Le statut des promoteurs en termes de juridiction est un autre élément à considérer. Sur ce plan, tous les représentants sectoriels détiennent un mandat « national » : pour deux d'entre eux (UDA et En piste), la juridiction s'établit à l'échelle du Canada, tandis que pour tous les autres, elle s'inscrit à l'échelle du Québec. Fait à noter, aucun n'a de mandat proprement « montréalais ». Ceci demeure un facteur et un enjeu non négligeables dans le contexte où le financement de Services Québec vise strictement les travailleurs de la région de Montréal. Le degré de spécialisation des marchés d'emplois culturels à Montréal permet en fait le développement d'une offre spécialisée qui, tout en intéressant l'ensemble des travailleurs québécois, doit se restreindre plus ou moins artificiellement aux seuls résidents de la région de l'Île-de-Montréal. Le marché du travail montréalais déborde en fait largement le seul espace physique ou administratif de l'île, voire de la région de Montréal, ce qui lui confère une dimension d'emblée nationale.

Un autre aspect structurel quant à l'organisation de l'offre de formation continue concerne la différence, chez les promoteurs, du mandat des associations et regroupements professionnels, notamment quant au statut des mandataires sectoriels. En effet, des associations professionnelles telles l'UDA et l'UNEQ représentent strictement des individus, artistes-interprètes ou auteurs. Au contraire, les regroupements professionnels tendent à réunir l'ensemble des partenaires d'un secteur, individus autant qu'organismes ou personnes morales, travailleurs et entrepreneurs, artistes et producteurs, employés et employeurs. Ce cas est le plus fréquent. Les représentants sectoriels réunis autour de la table du CFC sont ainsi majoritairement des regroupements de ce type : CMAQ, CQM, CQT, En Piste, RCAAQ, REPAIRE (et auparavant RAIQ et CQAM), RQD et SMQ. L'ADISQ constitue à cet égard un cas à part : bien que l'organisme se définisse comme une association professionnelle à but non lucratif, elle réunit dans les faits 250 entreprises, et les membres peuvent en être autant des sociétés que des individus.

La distinction des promoteurs en fonction de l'importance relative accordée aux fonctions de création et d'interprétation d'un côté, de production et de diffusion de l'autre, est aussi à considérer : certains secteurs et certains promoteurs apparaissent ainsi principalement orientés vers la diffusion, la promotion et la gestion de productions culturelles (Enregistrement sonore, Muséologie); d'autres semblent davantage se vouer au maintien et au développement des pratiques de création ou d'interprétation artistiques (Arts d'interprétation, Arts du cirque, Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques, Danse). Pris globalement, on peut être ainsi amené à distinguer promoteurs et secteurs en

fonction de l'importance relative qu'ils accordent à ces deux grands types de formations que représentent, d'un côté, le maintien et le développement des compétences disciplinaires et, de l'autre, les différentes fonctions attachées aux tâches de gestion et de diffusion culturelles. Il reste que tous les secteurs combinent à divers degrés une offre de formations des deux types²⁴.

Si cette polarité création/diffusion sous-tend la structure des clientèles de la formation, on n'en constate pas moins le développement d'une offre importante vers des artistes portant le double chapeau de travailleur-entrepreneur culturel : par exemple, à titre de gestionnaire d'organisme en Arts visuels (RCAAQ), d'artisan-entrepreneur en Métiers d'art (CMAQ), ou d'« artiste-autoprodacteur » en Enregistrement sonore (ADISQ). Les formations en gestion – gestion d'organisme, gestion de carrière, gestion du temps – ne s'adressent donc pas strictement à une clientèle de « travailleurs culturels », à l'exclusion des clientèles d'artistes, mais surtout à des travailleurs culturels qui sont souvent eux-mêmes créateurs et interprètes, ou l'ont été. Les formations peuvent dès lors s'adresser tantôt plutôt à des artistes, tantôt plutôt à des travailleurs culturels, et souvent, à un mix des deux.

Ainsi, l'offre du secteur Théâtre via le CQT s'adresse principalement à des travailleurs culturels œuvrant du côté de la diffusion, laissant à l'UDA la responsabilité des formations professionnelles d'artistes-interprètes (acteurs, mais aussi chanteurs, danseurs, animateurs de radio-télévision). L'offre du secteur Arts d'interprétation est donc principalement orientée vers ces derniers. En Enregistrement sonore, on s'adresse exclusivement aux personnes assumant des tâches de production, ce qui inclut en fait bon nombre d'artistes qui s'autoproduisent et cherchent à développer ce type de compétence. On retrouve la même situation dans le secteur Musique, où l'offre du CQM ne porte que sur les tâches de diffusion tout en rejoignant indifféremment des populations d'artistes et de travailleurs culturels.

Au contraire des secteurs orientés principalement vers la formation de travailleurs culturels voués aux tâches de production-diffusion-gestion (Enregistrement sonore, Théâtre, Muséologie, Musique, Métiers d'art), les secteurs orientés principalement vers les artistes et le travail de création ou d'interprétation (Arts d'interprétation, Arts interdisciplinaires, Arts médiatiques, Danse, Cirque) comportent généralement des formations disciplinaires très pointues qui, a priori, pourraient mal

²⁴ Pour une vue détaillée des clientèles types par secteur, voir Annexe 1 Tableau 7. Pour une analyse fine de cette polarité création/diffusion selon les secteurs, voir Annexe 2.

se prêter à des formations de nature trans-sectorielles ou transversales. Il reste que plusieurs types de compétences spécifiques (danse, chant, voix) peuvent s'avérer utiles dans plus d'une filière disciplinaire (Arts du cirque, Arts d'interprétation, Danse, Musique, etc.).

2.4. Les formations, leurs clientèles et la fonction de coordination

L'offre de formation peut se diviser en **trois grandes catégories** : les formations de groupe, les formations individuelles (mentorat, *coaching*, accompagnement, parrainage, etc.) et les outils de formation asynchrones. Les formations individuelles et les formations asynchrones qui ne se conforment qu'imparfaitement à certaines des règles fixées par Services Québec posent plus de difficultés en matière de financement. Les premières, plus coûteuses, ne permettent que difficilement plus de quatre ou cinq inscriptions alors que la norme minimale est fixée à huit; la possibilité des formations asynchrone se voit quant à elle limitée par le fait que les formations doivent se donner en présence du formateur.

La **taille des groupes** de participants à ces formations dépend en bonne partie des normes fixées par Services Québec. Généralement, ce nombre tourne autour de huit (8) participants par formation dans les secteurs des Arts interdisciplinaires, de la Musique, de la Muséologie et du Théâtre, mais il peut parfois aller jusqu'à quinze (15) personnes. Dans les secteurs Danse et Arts médiatiques qui demandent des équipements spécialisés (studio, table de montage, etc.) et des salles dont la capacité est restreinte, le nombre d'inscriptions oscille plutôt entre six (6) et douze (12) personnes. Les formations regroupent rarement plus d'une vingtaine (20) de participants. Le secteur des Arts du cirque se démarque à cet égard, le nombre d'inscriptions oscillant plutôt entre trois (3) et cinq (5) en raison d'enjeux de santé et sécurité et de contraintes dues aux équipements. Par ailleurs, selon des représentants rencontrés, la culture professionnelle du milieu artistique favorise une approche individualisée qui peut poser un défi à la formation de grands groupes. On souligne à cet égard l'importance de donner des formations reliées aux situations et expériences professionnelles concrètes des participants. On donne comme exemple le cas de cours de comptabilité conçus spécifiquement pour les artistes, voire pour un sous-groupe d'artistes (danseurs, chanteurs, artistes visuels), plutôt que des cours de comptabilité générale conçus pour de purs comptables.

Le **bassin des clientèles** annuelles varie selon les secteurs et promoteurs. Sur le plan du nombre d'inscriptions²⁵, certains secteurs se démarquent ainsi par des clientèles plus ou moins élevées. Alors qu'en 2020-2021 la moyenne d'inscriptions totale aux activités, tant régulières que transversales, s'établit à près de 350 (345), les secteurs de la Danse (756) et de l'Enregistrement sonore (599) se démarquent par des taux nettement plus élevés; ceci peut tenir à l'importance qu'y ont de nombreuses formations de groupe et/ou de courte durée. À l'autre extrémité du spectre, les Métiers d'arts (82) et les Arts interdisciplinaires (94) se situent très en deçà de cette moyenne, compte tenu possiblement là aussi du type d'encadrement privilégié. Les autres secteurs oscillent quant à eux autour de la moyenne, se révélant pratiquement équivalente pour les Arts médiatiques (321) ou les Arts du cirque (355), et un peu plus élevée pour le Théâtre (393), les Arts visuels (413) ou les Arts d'interprétation (442).

Nos entretiens indiquent par ailleurs que de nouveaux outils asynchrones développés en temps de pandémie, par l'UNEQ en Littérature et l'ADISQ en Enregistrement sonore, auraient sensiblement augmenté le nombre de bénéficiaires. À l'UNEQ, on estime que de deux cents (200) à trois cents (300) consultations uniques en ligne auraient ainsi été effectuées, notamment par des écrivains n'ayant pas encore été publiés et qui ne sont donc pas membres de l'association, permettant d'élargir d'autant le bassin traditionnel de clientèle au-delà des membres attirés de l'organisme. À l'ADISQ, le projet asynchrone développé avant la pandémie serait lui aussi à l'origine d'une augmentation significative des bénéficiaires.

La **fonction de coordination** des activités de formation constitue un élément central du modèle de formation continue en culture. Fondé sur la mobilisation des structures associatives du milieu culturel professionnel, ce modèle a été développé pour favoriser l'accès à la formation continue de travailleurs autonomes, souvent isolés et dispersés géographiquement, ainsi que d'employés d'organisations culturelles, majoritairement de petite taille et ne disposant généralement pas d'expertise en gestion des ressources humaines. Ce modèle repose plus concrètement sur la création au sein des associations et regroupements professionnels²⁶ responsables de l'offre de formation en culture

²⁵ Voir Annexe 1, Tableau 6 : Nombre d'inscriptions par secteur, 2019-2020, 2020-2021.

²⁶ À l'extérieur de la région de l'Île-de-Montréal, ce sont les Conseils régionaux de la culture qui jouent ce rôle.

d'un poste de **coordonnateur à la formation continue** financé par Compétence Culture²⁷. Chaque coordonnateur répond aux besoins de perfectionnement professionnel, individuels ou collectifs, propres à sa clientèle.

Le Tableau 1, page suivante, présente une vue d'ensemble de la répartition de cette fonction de coordination selon les secteurs. Le secteur des Arts interdisciplinaires et celui des Arts médiatiques y figurent en gris, indiquant leur récente fusion, mais apparaissent tout de même de manière distincte afin de refléter la réalité sectorielle au moment de la tenue des entretiens. Dans la colonne « Promoteurs », qui identifie les différents promoteurs de formation continue au sein de chaque secteur, les noms en gras correspondent aux promoteurs employant une personne exclusivement pour la coordination des activités liées à la formation continue et les noms en italique, ceux au sein desquels le poste de coordination a été mutualisé. Les autres promoteurs n'ont pas d'employé dédié exclusivement à la fonction de coordination. Finalement, les noms des promoteurs se partageant un poste de coordination sont détaillés dans la dernière colonne du tableau, « Poste de coordination mutualisé ». La fonction de coordination varie selon un certain nombre de facteurs : nombre et taille des promoteurs, niveau de mutualisation des activités de formation, degré de spécialisation du poste de coordination (profil du poste, temps plein, etc.). À un extrême, on rencontre ainsi le cas de l'UDA, représentant le secteur des Arts d'interprétation, qui dispose d'un poste de coordination à temps plein, formellement désigné depuis de nombreuses années²⁸.

²⁷ Ce modèle tripartite qui vise à mettre en place et à consolider une culture de la formation continue dans le secteur culturel bénéficie du soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), d'Emploi-Québec et du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ).

²⁸ L'ACTRA, qui couvre les besoins des milieux anglophones, dispose de son propre coordonnateur, ce dernier n'étant toutefois pas subventionné par Compétence Culture.

Tableau 1 : Promoteurs et postes de coordination par secteur, 2020-2021

Secteurs	Promoteurs	Représentants sectoriels au CFC	Promoteurs par secteur (n)	Postes de coordination par secteur (n)	Postes de coordination mutualisés
Arts indépendants de recherche et d'expérimentation	REPAIRE	REPAIRE	1	1	
Arts interdisciplinaires		REPAIRE	0	0	
Arts d'interprétation	UDA, ACTRA	UDA	2	1	
Arts du cirque	En piste	En Piste	1	1	
Arts médiatiques	Ada X, Agence TOPO, Centre Turbine, Eastern Bloc, FCTMN, GIV, Main Film, OBORO, PRIM, SAT, Vidéographe	REPAIRE	11	0	
Arts visuels	Atelier circulaire, <i>Illustration Québec</i> , RAAV, L'imprimerie centre d'artistes, RCAAQ	RCAAQ	5	2	RAAV et IQ
Enregistrement sonore	ADISQ, APEM	ADISQ	2	2	APEM et APIH,
Danse	Studio 303, Circuit-Est centre chorégraphique, Danse à la carte, Montréal Danse, RQD	RQD	5	1	
Littérature	UNEQ, SPACQ, RCQ, AQAD, SARTEC	UNEQ	5	5	AQAD, SPACQ et APASQ (Théâtre)
Métiers d'arts	CMAQ	CMAQ	1	1	
Muséologie	SQM	SQM	1	1	
Musique	CQM, GMMQ	CQM	2	1	CQM et GMMQ
Théâtre	APASQ, AQM, CEAD, CQT, PWM, QDF	CQT	6	4	APASQ, AQAD et SPACQ (Littérature) CEAD et PWM CQT et QDF
Total			42	20	6

La réalité est plus complexe dans le cas des secteurs comportant de nombreux promoteurs. Dans ces cas, qui sont aussi les plus fréquents, la fonction de coordination est parfois mutualisée, par exemple en musique avec le CQM et la GMMQ. Au total, chez les promoteurs membres du CFC, six (6) postes de coordination à la formation sont mutualisés. Plusieurs promoteurs en Danse (RQD, RED, DSR...) ou en Arts visuels (RCAAQ, RAAV...) disposent d'un poste de coordination au sein de leur propre organisation, souvent à temps partiel (21 h ou 25 h par semaine). De plus, cette fonction de coordination peut s'avérer plus ou moins spécialisée, les promoteurs désignant ou non un poste pour cette tâche : cette fonction peut alors relever d'autres postes au sein de l'organisme promoteur (responsable des services aux membres, coordination générale, responsable des communications).

2.5. Besoins et enjeux transversaux en culture

Malgré leurs spécificités, les organismes culturels connaissent un ensemble d'enjeux et de besoins communs en matière de maintien et de développement de compétences professionnelles. Un rapport publié par le CFC en dressait récemment une liste sur la base d'un sondage réalisé auprès de vingt-deux (22) organismes promoteurs de formation de la région de l'Île-de-Montréal (Dion, 2016, p.9). Trois enjeux quasi universels s'en détachaient : le développement de **compétences entrepreneuriales** (82 %), celui des **compétences numériques** (82 %) et celui de la **polyvalence** (73 %). Par ailleurs, une revue des études réalisées ou mandatées par les organismes culturels, les associations disciplinaires et les conseils régionaux de la culture fait ressortir trois catégories de besoins prioritaires : les besoins disciplinaires, la gestion de carrière, les compétences numériques. Les **besoins disciplinaires** sont le plus souvent propres à chaque filière disciplinaire (Musique, Danse, Théâtre, Arts visuels, etc.) et peuvent être subdivisés en fonction des différents maillons de chaque chaîne (création, production, promotion, diffusion, distribution). Les besoins en **gestion de carrière** concernent l'ensemble des personnes qui sont en situation de travail autonome, artistes professionnels et travailleurs culturels. Le développement des **compétences numériques** concerne tant les artistes que les travailleurs culturels, et tout autant le pôle de la création artistique que celui de la gestion individuelle ou organisationnelle.

Ces deux dernières catégories de besoins prioritaires, bien qu'ils apparaissent transversaux aux secteurs disciplinaires et aux catégories d'emploi, se déclinent cependant différemment sur le plan de l'offre de formation selon les filières et les emplois qu'on y occupe. En musique, par exemple,

une étude récente révèle des besoins contrastés chez les artistes et les travailleurs culturels en matière de gestion et de numérique, les défis rencontrés étant propres à chaque situation professionnelle. Les premiers identifient ainsi comme enjeu « savoir exercer toutes les fonctions liées à l’auto-production de façon professionnelle », « exploiter les médias sociaux et les outils numériques pour la promotion et diffusion de contenus artistiques », « maintenir une bonne gestion financière appliquée à l’industrie de la musique (taxes, acomptes provisionnels, crédits d’impôt et subventions, commandites, bailleurs de fonds). Les seconds, en revanche, considèrent important de savoir « maîtriser la mise en marché dans l’industrie de la musique (exploitation des métadonnées, intelligence d’affaires, etc.) » et « les aspects juridiques de son métier (gestion des ententes contractuelles, etc.) », et savoir « exploiter les médias sociaux et outils numériques pour la promotion et la diffusion de contenus artistiques ».

Ces besoins prioritaires peuvent également donner lieu à une offre de formations transversales soit entre les promoteurs d’une même filière de production culturelle (transversalité sectorielle), soit entre des promoteurs de filières différentes (transversalité intersectorielle). Le Tableau 2, à la page suivante, présente la liste complète des formations transversales réalisées entre les différents promoteurs en 2020-2021. À noter qu’un « oui » dans la colonne « formation intersectorielle » indique que les promoteurs mandataires et partenaires associés à la formation sont issus de secteurs différents, alors qu’un « non » indique que tous les promoteurs appartiennent au même secteur. Le tableau permet de constater que ces activités transversales se répartissent à peu près également entre formations sectorielles (21) et intersectorielles (23), et, qu’à l’exception des Arts d’interprétation et des Arts du cirque, tous les secteurs ont agi comme mandataire de ce type de formation cette année-là. Le même tableau permet également de distinguer quatre grands types d’activités, selon que celles-ci visent le développement de compétences artistiques-créatives (ART), entrepreneuriales-managériales (GESTION), numériques-informatiques (NUM), ou sociales-environnementales (SOC), et de souligner des couplages possibles : GESTION/NUM et ART/NUM notamment. À cet égard, le tableau permet de mesurer le poids relatif de ces quatre types de compétences.

Tableau 2 : L'offre de formations transversales en 2020-2021

Secteur mandataire	Organisme mandataire	Organismes partenaires (secteur)	TYPES et titres de formations	Formation intersectorielle
Arts interdisciplinaires	RAIQ	CEAD (Théâtre), En Piste (Arts du cirque), IQ (Arts visuels), RCAAQ (Arts visuels), RCQ (Littérature), SMQ (Muséologie)	SOC : Sensibilisation aux réalités artistiques autochtones (2 fois)	Oui
Arts interdisciplinaires	RAIQ	RCQ (Littérature)	ART : Création sonore documentaire	Oui
Arts médiatiques	CQAM	RCAAQ (Arts visuels), SMQ (Muséologie)	GESTION : La fiscalité des OBNL	Oui
Arts médiatiques	CQAM	En piste (Arts du cirque), RCQ (Littérature)	GESTION : La fiscalité des artistes	Oui
Arts médiatiques	CQAM	RAIQ (Arts interdisciplinaires)	GESTION / NUM : Initiation aux métadonnées, la découvrabilité des œuvres en arts médiatiques	Oui
Arts médiatiques	Eastern Bloc	SAT (Arts médiatiques)	ART / NUM : Spatialisation audio immersive avec Satie	Non
Arts médiatiques	Eastern Bloc	SAT (Arts médiatiques)	ART / NUM : Mapping video immersive avec Splash	Non
Arts médiatiques	Eastern Bloc	SAT (Arts médiatiques)	ART / NUM : Scénographie immersive avec EiS	Non
Arts médiatiques	Studio XX (Ada X)	Fab Lab du PEC	ART / NUM : Laboratoire d'expérimentations électroniques pour artistes - suite	Non
Arts visuels	L'Imprimerie, centre d'artiste	RAIQ (Arts interdisciplinaires)	ART : Écriture collective	Oui
Arts visuels	RAAV	SAT (Arts médiatiques)	NUM / GESTION : Création web : utiliser WordPress pour promouvoir son art	Oui
Arts visuels	RAAV	En piste (Arts du cirque), IQ (Arts visuels)	GESTION : Classe virtuelle Adapter ses activités culturelles : porte d'entrée au milieu scolaire	Oui
Arts visuels	RAAV	IQ (Arts visuels)	GESTION / NUM : Classe virtuelle: Améliorer l'organisation de votre site web afin de maximiser son efficacité	Non
Arts visuels	RAAV	L'imprimerie, centre d'artiste (Arts visuels)	ART / NUM : Traitement d'images pour impression numérique (avec Photoshop)	Non

Tableau 2 : L'offre de formations transversales en 2020-2021

Secteur mandataire	Organisme mandataire	Organismes partenaires (secteur)	TYPES et titres de formations	Formation intersectorielle
Arts visuels	RCAAQ	En Piste (Arts du cirque), IQ (Arts visuels), RAAV (Arts visuels), RQD (Danse)	GESTION : Mieux planifier l'emploi du temps et les priorités	Oui
Danse	RQD	CEAD (Théâtre), En Piste (Arts du cirque), RCAAQ (Arts visuels), RCQ (Littérature)	SOC : Comprendre les enjeux de l'inclusion et de l'appropriation culturelle dans les arts	Oui
Danse	RQD	ADISQ (Enregistrement sonore), CQM (Musique), Rideau, Danse sur les routes (Danse)	NUM / GESTION : S'initier à l'usage des métadonnées pour améliorer sa découvrabilité	Oui
Danse	Studio 303	En Piste (Arts du cirque), PWM (Théâtre), RQD (Littérature)	ART : Laboratoire de dramaturgie interdisciplinaire (A-P)	Oui
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	GESTION : Subventions : les demandes et les parachèvements (de base)	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	GESTION : Subventions : les demandes et les parachèvements (avancée)	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	SOC / GESTION : Initiation à l'écosystème entrepreneurial de la musique au Québec	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	SPACQ (Littérature)	GESTION / NUM : Les meilleures pratiques pour activer la découvrabilité de votre musique - Partie 1 : Les métadonnées (A-P)	Oui
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	GESTION / NUM : Les meilleures pratiques pour activer la découvrabilité de votre musique - Partie 2 : Les stratégies (A-P)	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	GESTION / NUM : Les meilleures pratiques pour activer la découvrabilité de votre musique - Partie 3 : Tirer profit des données (A-P)	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	GESTION / NUM : YouTube : droits et revenus (A-P)	Non
Enregistrement sonore	ADISQ	APEM (Enregistrement sonore)	Suivis post-formations (en réserve)	Non
Littérature	RCQ	UNEQ (Littérature)	GESTION / NUM : Aspects juridiques de la diffusion de contenus dans l'univers numérique	Non

Tableau 2 : L'offre de formations transversales en 2020-2021

Secteur mandataire	Organisme mandataire	Organismes partenaires (secteur)	TYPES et titres de formations	Formation intersectorielle
Littérature	RCQ	AQAD, UNEQ (Littérature)	ART : Démarche artistique : connaître, nourrir et exprimer l'artiste en soi	Non
Littérature	UNEQ	SARTEC (Littérature)	ART : L'adaptation scénaristique d'une œuvre littéraire	Non
Littérature	UNEQ	AQAD (Littérature), IQ (Arts visuels), SARTEC (Littérature)	GESTION : Le testament de l'artiste et de l'écrivain	Oui
Métiers d'art	CMAQ	UNEQ (Littérature)	GESTION : Atelier sur la fiscalité pour artisans et écrivains	Oui
Métiers d'art	CMAQ	RAAV (Arts visuels)	ART : Prises de vues	Oui
Muséologie	SMQ	CQM, GMMQ, RCAAQ	ART : Créativité et techniques d'idéation	Oui
Muséologie	SMQ	RCAAQ (Arts visuels)	ART / NUM : Rédiger et créer du contenu à l'ère numérique	Oui
Musique	CQM	RCAAQ (Arts visuels), ADISQ (Enregistrement sonore)	ART : Graphisme 101 pour travailleur culturel	Oui
Théâtre	AQM	RCQ (Littérature), Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques	ART : L'éclairage de petites scènes intérieures et extérieures dans le milieu des arts de la scène	Oui
Théâtre	CEAD	PWM (Théâtre)	ART : La traduction spécifique au texte théâtral	Non
Théâtre	CQT	En piste (Arts du cirque)	ART : Acteur physique	Oui
Théâtre	CQT	En piste (Arts du cirque)	SOC : Écoconception et écoresponsabilité	Oui
Théâtre	PWM	CEAD (Théâtre)	ART : Ateliers dramaturgiques et parrainages en traduction	Non
Théâtre	PWM	En piste (Arts du cirque)	ART : Cirque : une composition une écriture de l'entre-deux	Oui
Théâtre	PWM	CEAD (Théâtre)	ART : Classe de maître en conseil dramaturgique	Non
Théâtre	PWM	QDF (Théâtre)	GESTION : Rédaction de demandes de subvention	Non
Théâtre	PWM	AQM (Théâtre)	ART : L'écriture scénique pour l'objet manipulé	Non

Le développement des compétences de type artistique-créatif (ART) vient en tête, concernant plus du tiers des formations offertes (35 %), mais est suivi de près par les enjeux de type entrepreneurial-managérial (GESTION : 32 %). La question numérique-informatique (NUM) concerne quant à elle le quart des formations (25 %) tandis que l'enjeu social-environnemental touche moins de 10 % de l'offre (8 %). Il est surtout intéressant de constater que l'enjeu numérique (NUM), contrairement aux autres types d'enjeux, est toujours couplé à un autre type : mentionné une quinzaine (15) de fois, il est nécessairement lié à un enjeu de développement de compétences soit artistique (ART/NUM, 6 fois sur quinze 15), soit managérial-entrepreneurial (GESTION/NUM, 9 fois sur 15). Par ailleurs, une analyse plus fine des relations intersectorielles via les activités transversales (Tableau 3 ci-dessous) montre que certains secteurs sont plus actifs que d'autres à titre de mandataire.

Tableau 3 : Relations intersectorielles dans le cadre des formations transversales en 2020-2021	
Secteur mandataire	Secteurs partenaires
Arts interdisciplinaires	Théâtre / Arts du cirque / Arts visuels / Littérature / Muséologie
Arts médiatiques	Littérature / Arts visuels / Muséologie / Arts du cirque / Arts interdisciplinaires
Arts visuels	Arts interdisciplinaires / Arts du cirque / Danse
Danse	Théâtre / Arts du cirque / Arts visuels / Littérature / Enregistrement sonore / Musique / Arts de la scène (RIDEAU)
Enregistrement sonore	Littérature
Littérature	Arts visuels
Métiers d'art	Littérature / Arts visuels
Muséologie	Arts visuels
Musique	Arts visuels / Enregistrement sonore
Théâtre	Littérature / Arts du cirque

C'est le cas du secteur Danse, qui a mené des activités avec six (6) autres secteurs : Arts visuels, Littérature, Musique, Théâtre, Arts du cirque, Enregistrement sonore, ainsi qu'avec l'Association professionnelle des diffuseurs de spectacles, RIDEAU, un organisme partenaire en arts de la scène. C'est aussi le cas de deux (2) autres secteurs impliqués tous deux avec cinq (5) autres : les Arts

interdisciplinaires, impliqués avec Arts visuels, Muséologie, Littérature, Théâtre et Arts du cirque; et les Arts médiatiques, impliqués avec Littérature, Arts visuels, Arts interdisciplinaires, Muséologie et Arts du cirque. Notons que les Arts du cirque, qui n'ont pas été mandataires en 2020-2021, n'en ont pas moins été à quatre (4) reprises partenaires d'activités transversales intersectorielles menées à partir d'autres secteurs (Arts interdisciplinaires, Arts visuels, Danse et Théâtre). La Littérature, impliquée une seule fois comme mandataire, l'est aussi à six (6) reprises comme partenaire.

Les entretiens ont révélé que tous les représentants sectoriels souhaitaient conserver la responsabilité de coordonner l'offre des formations spécifiques. Pourtant, bon nombre se sont montrés favorables à déléguer au CFC celle répondant à des besoins de formations de nature transversale, non seulement en gestion et en numérique, mais pour un ensemble d'autres thématiques émergentes comme celles du harcèlement et des violences au travail, des artistes autochtones, de la représentation des diversités ethnoculturelles et de genre, de la transition écologique et du développement durable.

2.6. Thématiques transversales émergentes

L'analyse du Tableau 2, tout comme celle des entretiens préparatoires, indique l'émergence de thématiques sociales et environnementales relativement inédites en matière de formation continue. Ces thématiques, bien que minoritaires face aux trois autres types (artistique/créative, managériale/entrepreneuriale, numérique/informatique), n'en sont pas moins en phase avec des évolutions importantes du discours public. Le thème de l'**écologie et des pratiques vertes** commence à émerger de l'offre de formation et constitue une préoccupation importante dans plusieurs secteurs, notamment ceux produisant beaucoup de déchets comme le Théâtre, la Muséologie et les Arts médiatiques. À ce titre, le secteur Muséologie a récemment offert une formation avec Écoscéno, un organisme issu du milieu des arts de la scène ayant pour mission de réduire les conséquences environnementales dans le milieu culturel. Les questions relevant de la gestion des ressources humaines, comme les enjeux de **harcèlement et de violences au travail**, sont également au cœur des préoccupations dans de nombreux secteurs, particulièrement depuis l'avènement du mouvement #moiaussi. Alors que certains promoteurs collaborent avec l'organisme l'Aparté et avec Juripop pour offrir des formations, plusieurs estiment qu'il reste encore beaucoup à faire pour outiller employeurs, artistes et travailleurs culturels sur ces questions. Dans le contexte pandémique actuel, la

santé mentale se révèle également comme un enjeu intersectoriel et un besoin criant qui pourrait se prêter à une offre de formations transversales. En ce qui a trait à la question des **diversités ethnoculturelle et de genre**, il a été mentionné que des formations semblables à celle intitulée « Sensibilisation aux réalités artistiques autochtones », mandatée par le secteur Arts interdisciplinaire, pourraient être développées de manière transversale. Offerte en collaboration avec les secteurs Théâtre, Arts du cirque, Arts visuels, Littérature et Muséologie, cette formation connaît un succès tel qu'elle a entraîné une liste d'attente. Notons également, à partir du secteur Danse, l'offre du cours « Comprendre les enjeux de l'inclusion et de l'appropriation culturelle dans les arts » par le RQD, en partenariat avec les secteurs Théâtre (CEAD), Arts du cirque (En Piste), Arts visuels (RCAAQ) et Littérature (RCQ). Toujours en lien avec les enjeux de diversité, d'autres formations ont été mentionnées lors des entretiens préparatoires, ces dernières n'étant pas nécessairement couvertes et financées par MFOR-e toutefois. En Arts d'interprétation, l'UDA a développé de la sorte, à la demande des studios de doublage, des stages d'initiation destinés spécifiquement aux artistes immigrants et autochtones. Le représentant du secteur mentionne à cet égard un sondage interne indiquant que de 25 % à 30 % des membres UDA proviennent de la « diversité ». En Enregistrement sonore, l'ADISQ a aussi récemment collaboré avec l'organisme Diversité Artistique Montréal (DAM) dans le cadre d'une formation. Un tel partenariat pourrait sans doute profiter à d'autres secteurs tels Théâtre et Danse, qui tous deux priorisent ce type d'enjeu.

Ce secteur de l'Enregistrement sonore voit aussi la pertinence particulière de développer des activités transversales en **communication/marketing**. De fait, l'ADISQ envisage fort positivement le développement de collaborations particulières de ce type avec des acteurs issus des milieux des arts de la scène et de l'édition (musique, livre, humour). Du côté des arts d'interprétation, l'UDA ne perçoit pas aussi spontanément le besoin de formations transversales intersectorielles. Rappelons que l'offre de formation de l'organisme s'adresse dans les faits d'emblée à la vaste gamme des métiers d'interprètes de la scène et de l'écran (acteurs, chanteurs, danseurs, animateurs de radiotélévision), plusieurs de ses membres ayant ainsi de multiples allégeances (en musique, en danse, en théâtre, en cirque). C'est la raison pour laquelle l'organisme propose plutôt d'identifier au préalable les contenus communs aux secteurs, en lien avec les clientèles partagées, notamment avec le CQT et le CQM dont les membres artistes-interprètes s'inscrivent régulièrement aux formations en interprétation offertes par l'UDA. Le représentant RQD du secteur Danse, qui multiplie les expériences collaboratives trans-sectorielles (voir Tableau 3), juge que la transversalité doit

permettre avant tout de bonifier l'offre afin qu'elle couvre l'ensemble des enjeux du secteur sans pour autant alourdir la tâche de coordination. La pluridisciplinarité grandissante du secteur pousse en effet les danseurs et chorégraphes à emprunter des techniques d'interprétation provenant d'autres secteurs, tel celui des Arts du cirque, et ainsi à s'inscrire à des formations offertes par En Piste. Il existe aussi des affinités entre le RQD en Danse et le CQM en Musique autour de sujets comme **la fiscalité** ou **l'image de marque** qui touchent l'ensemble des deux clientèles. Le CQM explore aussi le transversal avec l'UDA et l'APASQ, principalement à travers les thématiques de droits d'auteur et de développement international. La question des **droits d'auteurs** est en effet prioritaire dans les secteurs Musique et Arts d'interprétation, mais aussi en Enregistrement sonore, en Littérature et en Muséologie. Cette question est donc une thématique transversale récurrente, et ce, particulièrement dans le contexte du virage numérique. À ce titre, le secteur Littérature envisage la possibilité d'une formation transversale abordant la question des œuvres multimédias et des compétences linguistiques associées (balado, réalité augmentée, etc.). Le secteur Arts visuels possède pour sa part de fortes affinités avec tous les autres secteurs où se pose la question spécifique de la **gestion des petits organismes à but non lucratif** – notamment avec celui des Arts indépendants de recherche et d'expérimentation, ou avec celui de la Littérature – et entrevoit la possibilité de développer des formations transversales à ce sujet.

Finalement, d'autres thématiques transversales moins souvent évoquées au cours des entretiens préparatoires pourraient aussi constituer des pistes intéressantes, notamment les pratiques de **médiation culturelle**, d'**entrepreneuriat**, de **financement** et de **demandes de bourses**.

2.7. Perceptions de la formation transversale

Alors que des représentants sectoriels voient d'un bon œil les possibilités liées aux formations transversales, d'autres émettent certaines réserves et questionnent leurs impacts potentiels et leurs limites. Certains interrogent même parfois la définition actuelle qu'on en donne et témoignent d'une certaine confusion : est-ce qu'une collaboration financière entre plusieurs organismes suffit pour définir une formation comme étant transversale; le contenu doit-il être pensé en collaboration; peut-on parler d'une transversalité de « petite échelle » (impliquant deux organismes-promoteurs issus d'un même secteur) et de « grande échelle » (une formation ouverte à toutes les secteurs) ? De plus, on insiste sur l'importance de conserver une programmation qui réponde aux besoins spécifiques de chaque secteur, manifestant parfois même une certaine inquiétude face à une offre

de formations qui serait devenue essentiellement transversale. On estime en effet ne pouvoir tout couvrir de façon transversale, les différents secteurs, ainsi que les différents métiers ou fonctions de chaque secteur, ayant des besoins différents : les enjeux de santé et sécurité en Arts du cirque ou en Danse, par exemple, ne peuvent se transposer nulle part ailleurs. Malgré la possibilité de trouver un tronc commun, il ne faut pas freiner la prise en charge des formations sectorielles spécialisées. En outre, même les formations transversales doivent savoir s'ajuster aux spécificités des besoins et contraintes spécifiques à chaque secteur ainsi qu'aux positions occupées (artistes ou travailleurs culturels). On souligne également à plusieurs reprises que les usagers de ces formations doivent se sentir directement concernés et interpellés par des exemples concrets en prise directe avec les spécificités de leurs réalités professionnelles.

À l'opposé, certains plus optimistes estiment que le transversal, et particulièrement dans le cas où le CFC s'en chargerait, peut servir à faciliter ou à alléger la tâche des organismes promoteurs en leur permettant de se concentrer sur les formations disciplinaires. Certains souhaitent même plus de développement conjoint en transversal, par opposition à la situation actuelle où les formations sont offertes par un promoteur sectoriel auquel viennent s'en greffer d'autres après coup. Le transversal servirait en effet souvent davantage à combler les places libres d'un promoteur de formation qu'à créer une offre véritablement collaborative entre promoteurs sectoriels ou intersectoriels, pour dégager un véritable tronc commun. Notons que certaines formations comme « fiscalité » peuvent se donner indifféremment en sectoriel (UDA) ou en transversal (REPAIRE en tant que mandataire, avec CQT, En piste et SARTEC comme partenaires).

La popularité de formations pour lesquelles la demande surpasse l'offre constitue aussi un frein important au développement de l'offre transversale. Il est donc d'autant plus important d'identifier les formations transversales les plus populaires. En effet, certaines formations qui s'y prêteraient font le plein d'inscriptions au sein même de la clientèle du promoteur et ne peuvent dès lors s'élargir à d'autres organismes ou secteurs. Comme on l'a vu, c'est le cas de l'atelier de « Sensibilisation aux réalités artistiques autochtones », mandaté par le RAIQ, qui s'est progressivement élargi aux secteurs du Théâtre, des Arts du cirque, des Arts visuels, de la Littérature et de la Muséologie, mais qui doit refuser plusieurs participants. Le représentant de l'UDA signale quant à lui pouvoir recevoir jusqu'à cinquante (50) demandes d'inscription pour douze (12) places disponibles, ce qui oblige la mise en place d'un processus de sélection, les artistes devant s'y reprendre à plusieurs reprises avant de pouvoir accéder à la formation. Ce serait aussi le cas de certaines formations en

Muséologie. En Théâtre, la formation « Acteur physique » proposée par le CQT avec En piste comme partenaire, ne désemplit pas et accueillerait jusqu'à quarante (40) personnes par année, avec des groupes de huit (8) à douze (12) personnes.

3. Le résultat des discussions

3.1. Bilan méthodologique et échantillon

La présente analyse se base sur les données issues de deux groupes de discussion réalisés virtuellement sur la plateforme Zoom en mars 2022. Les participants ont été sélectionnés en fonction de la pertinence de leurs expériences et de leurs expertises en matière de formation continue au sein des 11²⁹ secteurs culturels représentés au Conseil de la formation continue (CFC). Concrètement, les personnes consultées occupent un poste de coordination des activités de formation continue dans divers regroupements, d'échelles variées, dotés d'un mandat sectoriel ou non (syndicats professionnels, associations, centres d'artistes, etc.). Au fait des besoins et des réalités des différents acteurs évoluant dans leur secteur culturel, les coordonnateurs ont un impact direct sur la programmation des activités de formation continue. Ces intervenants, en contact étroit tant avec les clientèles (artistes et travailleurs culturels) que les formateurs, semblaient donc les mieux placés pour répondre aux objectifs de l'étude et offrir des renseignements pertinents sur : 1) les enjeux et les besoins actuels et émergents de développement professionnel et de formation continue des secteurs culturels de la région de l'Île-de-Montréal; 2) les enjeux et besoins prioritaires en matière de coordination de ces activités; et 3) l'état actuel de l'offre de formation « transversale » et sa possibilité de développement.

Au total, les deux séances ont réuni 15 participants, soit 6 dans le premier groupe et 9 dans le second. La formule du groupe de discussion a été la méthodologie privilégiée afin de faire émerger les enjeux communs et distincts, les besoins transversaux ainsi que pour établir un dialogue entre des intervenants de différents secteurs culturels. C'est un élément qui a d'ailleurs été souligné et apprécié des participants. Ces groupes de discussion, d'une durée de 3 heures chacun, se sont organisés autour de cinq dimensions principales, qui ont ensuite été déclinées en plusieurs sous-questions : 1) la tâche de coordination, ses enjeux et besoins; 2) l'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles, artistiques et culturelles; 3) l'offre et la demande de formations en ligne; 4) l'offre montréalaise en région; et 5) l'avenir de la formation professionnelle en culture.

²⁹ Au moment de commencer l'étude, 12 secteurs étaient représentés au CFC. Les secteurs des arts interdisciplinaires et médiatiques ont ensuite fusionné en 2021 pour former les arts indépendants de recherche et d'expérimentation.

Les participants ont été attribués à chacun des deux groupes en fonction des affinités et des réalités similaires auxquelles font face les clientèles dans leur secteur d'activité respectif. Cette division des groupes a été préalablement discutée et validée avec la coordonnatrice du CFC, tout comme le choix des participants d'ailleurs. Ainsi, le premier groupe se compose de participants associés aux secteurs **Muséologie, Arts visuels et Métiers d'art** – la notion d'arts visuels englobant en l'occurrence, selon la loi S32.01 sur le statut de l'artiste, les Arts médiatiques et les Arts interdisciplinaires – et le second, aux secteurs **Arts de la scène et Littérature** – Théâtre, Danse, Musique, Arts du cirque, Enregistrement sonore, Arts d'interprétation et Littérature. Le secteur Littérature, qui regroupe des artistes et travailleurs culturels aux réalités variées – auteurs de radio-télévision et cinéma (SARTEC), auteurs dramatiques (AQAD), auteurs-compositeurs de chanson (SPACQ), conteurs (RCQ) – devait originellement être scindé en deux. Or, pour des raisons de disponibilité des participants, il a été intégré dans son ensemble au deuxième groupe. Il est aussi important de noter que si les 11 secteurs ont été représentés dans les deux groupes de discussion, des intervenants contactés par notre équipe et travaillant dans les domaines du conte (Littérature) et des arts de la marionnette (Théâtre) n'ont pas été en mesure de participer à l'étude. En raison des contraintes de temps, la recherche s'est également intéressée uniquement aux regroupements francophones.

Une fois réalisés, les deux groupes de discussion ont fait l'objet d'une transcription intégrale, et ce, dans le but de noter les différentes interactions et les réactions non verbales des participants au cours de la discussion. Les deux transcriptions ont ensuite été traitées de manière autonome, afin de faire ressortir la dynamique et les particularités de chacun des groupes, et par le fait même des deux grandes catégories identifiées précédemment : Muséologie, Arts visuels et Métiers d'art d'une part, Arts de la scène et Littérature d'autre part. Les deux synthèses ont ensuite été mises en commun et analysées conjointement. Le texte qui suit fait donc état des éléments mentionnés dans chacun des groupes et vise à dégager les tendances fortes, les différences et les similitudes au sein des différents secteurs ainsi que les éléments de réponse faisant, ou non, l'unanimité.

3.2. La tâche de coordination, enjeux, besoins

La tâche de coordination consiste essentiellement à effectuer le travail de gestion nécessaire à la mise en œuvre des activités de formation continue : élaborer ou programmer l'offre de formation en fonction d'études de besoins, remplir des demandes de subventions, communiquer l'offre aux

membres et assurer un certain suivi. À cela peuvent s'ajouter d'autres tâches, connexes ou non, relevant par exemple de la comptabilité, des communications, du graphisme, des ressources humaines, etc. Alors que chaque coordonnateur répond aux besoins de perfectionnement professionnel, individuels ou collectifs, propres à sa clientèle, la charge de travail liée à la formation continue diffère d'un poste à l'autre, notamment en fonction de la taille et du mandat du regroupement. Les coordonnateurs occupent un poste à temps plein ou à temps partiel et dans les plus petites organisations comme les centres d'artistes par exemple, la formation continue ne constitue qu'une partie de leur mandat. À l'autre extrême, au sein d'organismes ayant un mandat national et sectoriel, le poste de coordination bénéficie parfois du soutien d'un chargé de projet ou d'une personne responsable de l'administration. Il est cependant à noter que seul le poste de coordination est financé par Compétence Culture. Finalement, certains regroupements ont récemment mutualisé des postes de coordination. C'est le cas dans le secteur des Arts visuels du Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV) et d'Illustration Québec (IQ); en Enregistrement sonore de l'Association des professionnels de l'édition musicale (APEM) et de l'Association des professionnels de l'industrie de l'humour (APIH); en Musique du Conseil québécois de la musique (CQM) et de la Guilde des musiciens et musiciennes du Québec (GMMQ). En Théâtre, deux postes ont été mutualisés, soit celui du Conseil québécois du théâtre (CQT) avec Quebec Drama Federation (QDF) et celui du Centre des auteurs dramatiques (CEAD) avec Playwrights' Workshop Montréal (PWM). Trois autres postes relevant de deux secteurs différents ont également été mutualisés : celui de l'Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD) et de la Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ), qui relèvent du secteur Littérature, avec celui de l'Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ), associée au secteur Théâtre.

Afin de déterminer l'offre de formation, les personnes responsables de la coordination mobilisent différentes méthodes d'évaluation des besoins : sondages bisannuels, études de besoins, tournées des Centres d'artistes, mini-forums³⁰, études macro-sectorielles aux trois ans et plans triennaux.

³⁰ Les mini-forums sont une initiative du comité du forum des membres du RCAAQ. Il s'agit d'une série de rendez-vous informels permettant aux membres d'échanger sur la situation créée par la pandémie et sur les inquiétudes les plus pressantes. L'objectif premier des mini-forums est d'offrir des rassemblements virtuels pour l'entraide et la discussion entre pairs. Tout en privilégiant une formule ouverte et organique, les rendez-vous se structurent au fur et à mesure autour de thématiques et besoins soulevés par les membres. (Réseau art actuel, 2020, s.p.)

Bien que ce ne soit pas le cas pour tous, plusieurs organismes, promoteurs ou regroupements, possèdent également un comité de formation³¹ composé de membres que les coordonnateurs peuvent consulter pour discuter de la programmation. Finalement, les coordonnateurs peuvent s'appuyer sur les études réalisées par Compétences Culture. Un participant du deuxième groupe explique d'ailleurs que ces études sont des outils absolument essentiels puisqu'il est lui-même trop débordé pour mener ses propres enquêtes de besoins. Pourtant, les études de Compétence Culture comportent aussi leurs limites. D'une part, elles offrent souvent un portrait général des réalités dans le champ culturel qu'il importe de creuser et de valider auprès des membres; d'autre part, elles se basent sur des données recueillies avant la pandémie et méritent donc d'être actualisées. Alors que la programmation tente toujours de répondre principalement aux besoins exprimés par les membres, les regroupements ont des degrés d'implication différents en ce qui a trait à la conception des formations. Certains, comme REPAIRE, fonctionnent principalement par appel de projets, c'est-à-dire qu'ils sélectionnent des formations parmi celles proposées par des artistes ou des travailleurs culturels, alors que d'autres, comme la SMQ, conçoivent les formations avec des experts de contenus. D'autres encore déterminent le sujet des formations et recrutent ensuite les formateurs, sans forcément s'impliquer dans la conception. Les organisations comme la SMQ qui développent leurs propres formations doivent être particulièrement à l'affût des nouvelles pratiques et assurer une veille en innovation technologique, ce qui constitue une charge de travail supplémentaire. En contrepartie, ces promoteurs peuvent ensuite vendre leurs formations aux Conseils régionaux de la culture.

Sur le plan des enjeux auxquels font face les coordonnateurs à la formation continue, les groupes de discussion ont permis de mettre en lumière quatre catégories de défis faisant pratiquement l'unanimité dans tous les secteurs : 1) la rigidité du calendrier de demandes de subventions et le manque de flexibilité des programmes de financement; 2) la relation avec les bailleurs de fonds, particulièrement Service Québec; 3) la charge de travail; et finalement 4) les difficultés liées à la coordination dans le contexte pandémique.

³¹ Un sondage réalisé auprès de 30 promoteurs de formation dans la foulée de cette étude révèle que seize (16) d'entre eux, soit plus de la moitié, ont mis en place un comité responsable de l'évaluation et de la sélection des projets de formation. D'autres organismes y songent également dans un avenir rapproché. À l'inverse, certains répondants au sondage disent manquer de ressources financières pour mobiliser plus de ressources humaines relatives à la formation continue, ou alors craignent qu'un tel comité en ajoute à la charge de coordination, déjà imposante. Certains y ont aussi renoncé après avoir tenté l'expérience. Ce sondage adressé à l'ensemble des promoteurs actifs au moment du sondage (42) obtient un taux de réponse de 71 %.

D'abord, le fait de déposer des demandes de subventions une fois par année reste problématique pour bon nombre d'organisations d'envergure (SMQ, REPAIRE, CMAQ, le RQD, etc.), et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, les besoins évoluent rapidement, particulièrement en contexte de pandémie, et cette manière de fonctionner oblige les coordonnateurs à planifier les formations un an d'avance, sans possibilité de se réajuster. Le calendrier de dépôt et le manque de flexibilité des programmes et des mesures de financement empêchent donc d'optimiser l'offre de formation pour répondre au fur et à mesure aux besoins des membres et du secteur. Ainsi, il est impossible de déposer une demande pour une formation sur un enjeu émergent en cours d'année, de faire financer une deuxième formation sur un sujet très populaire ayant généré trop d'inscriptions pour la capacité d'accueil ou encore de redéposer en fonction de l'argent inutilisé³². À ce titre, un autre frein important au développement d'une offre de formation continue adaptée aux besoins, lui aussi lié à la rigidité des programmes de financement, est le fait que ces programmes n'acceptent pas des projets qui mobilisent de nouvelles formes d'apprentissage comme les formations asynchrones ou le codéveloppement³³. Comme on verra, ces deux méthodes pédagogiques sont identifiées par les coordonnateurs comme faisant partie des perspectives d'avenir de la formation continue (voir point 5). Puis, cette rigidité rend la collaboration difficile avec des partenaires qui ne sont plus toujours disponibles pour honorer l'entente convenue plusieurs mois plus tôt. Sans avoir à remplir constamment des demandes de subventions, certains semblent en faveur d'un système de subvention annuelle adaptable.

Nous, on travaille aussi avec les Conseils de la culture et puis les Conseils de la Culture, ils déposent par saison, par session même en fait [...] donc [...] même si tu as une planification globale sur un an, ça permet aux trois mois d'adapter et puis de te dire : « ah, est-ce que c'est vraiment ça que je voulais, est-ce que là j'ai un peu plus d'argent ? »

³² Dans le secteur Muséologie par exemple, les participants aux formations sont souvent des salariés d'entreprises assujetties à la loi du 1 % non admissibles à la mesure MFOR-e. Il n'est donc pas rare que les formations coûtent moins cher que prévu [il faudrait expliquer davantage le fait que ça coûte moins cher, ce n'est pas si clair pour un lecteur qui ne comprend pas le mécanisme].

³³ « Le codéveloppement est une approche de développement professionnel qui place un petit groupe de personnes d'un même domaine d'expertise dans une relation d'entraide et d'échanges. Payette et Champagne (1997) présentent « le codéveloppement professionnel » comme une méthode, un processus rigoureux qui soutient l'échange de savoirs pratiques dans le but d'améliorer les pratiques ou les compétences dans un champ professionnel donné. » (Beaudry, 2017, p.1)

Toujours en ce qui concerne les demandes de subventions, l'absence d'arrimage entre les règles de dépôt et les calendriers des différents programmes de financement comme le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), la mesure MFOR-e, l'enveloppe pour le multirégional, pour Montréal et pour le transversal, rend le processus chronophage pour les coordonnateurs, alors que le financement n'est qu'une facette de leur travail. Un participant explique que la courbe d'apprentissage de ces processus fait en sorte que lorsque les coordonnateurs commencent à bien les maîtriser, ils sont épuisés et songent déjà à changer d'emploi. Selon lui, ce roulement de personnel entraîne une perte d'expertise dans le milieu culturel sur le long terme.

Donc c'est les différentes structures de financement avec des calendriers et des règles qui divergent. [...] On parle du multirégional, du régional, du transversal, du FDRCMO. Ça, c'est un enjeu pour les coordonnateurs, d'arriver à tout arrimer pour aller chercher du financement [...] Multirégional, on peut avoir du monde qui vient de l'extérieur; le régional, bien lui, il y a son équipe à Services Québec, avec sa compréhension des règles, ses outils de gestion. Le transversal, lui, il a ses autres [...] objectifs; FDRCMO c'est pas du tout le même calendrier, c'est donc tout ça. Je dirais que [...] c'est un enjeu là pour un coordonnateur [...] arriver à se dépêtrer ça prend des années.

En second lieu, la gestion de la relation avec Services Québec et les différents bailleurs de fonds³⁴ est souvent qualifiée de lourde et compliquée, voire de conflictuelle. Plusieurs participants expriment par exemple une incompréhension et un manque de cohérence dans l'évaluation des demandes de subventions. Les variations dans les montants attribués annuellement entraînent de la confusion et rendent les prévisions difficiles pour les coordonnateurs.

Ce qui est malheureux aussi si on parle de [...] la relation qu'on a avec Services Québec, c'est que d'un employé à l'autre, là-bas, ils ne vont pas du tout appliquer la mesure de la même façon. [...] Donc, on peut d'un côté se faire refuser un projet ou se faire demander pleins de justificatifs, pleins d'explications et de l'autre, on a un projet totalement comparable qui passe comme une lettre à poste et qui est accepté tel quel. Donc ça aussi c'est un peu confondant et

³⁴ Alors que Services Québec est l'unique bailleur de fonds de l'enveloppe MFOR-e géré par le CFC, il n'est pas l'unique source de financement de la formation continue à Montréal. Dans le *Bilan du modèle de coordination de la formation continue en culture, 2017-2018*, publié par Compétence Culture en septembre 2018, on peut lire notamment que « [...] MFOR ne reflète pas la globalité de l'offre de perfectionnement accessible aux clientèles culturelles, en raison de la complémentarité de cette mesure avec d'autres sources de financement. La mutuelle de formation en audiovisuel depuis 2005, l'accès de certains membres à titre de promoteur collectif auprès des programmes du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) depuis 2013, l'accès à la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec depuis 2015-2016 et le soutien de la SODEC au milieu des libraires et des éditeurs illustrent quelques exemples de résultats complémentaires très appréciés. » De plus, Services Québec administre d'autres enveloppes régionales ainsi qu'une enveloppe multirégionale qui, bien qu'elles concernent Compétence Culture, ne concernent pas directement le CFC, mais uniquement les CRC hors Montréal, dont les promoteurs montréalais peuvent néanmoins bénéficier à titre de fournisseurs de ces mêmes CRC.

épuisant d'avoir toujours cette espèce d'épée de Damoclès : est-ce que ça sera quelque chose de compliqué ou un cas simple à gérer ?

La relation avec les bailleurs de fonds ne se limite cependant pas à l'approbation, ou non, des demandes de subventions. Une fois le financement trouvé et les formations effectuées, le processus de reddition de compte occupe ensuite une part importante du temps de travail des coordonnateurs à la formation continue, particulièrement pour les organismes qui ont une offre de formation importante et pour les coordonnateurs qui occupent un poste mutualisé. Les organismes doivent simultanément, ou presque, finaliser l'année financière de Services Québec et déposer leurs projets pour l'année à venir. Les exigences des rapports financiers sont difficiles à remplir dans le temps imparti, sachant que certains coordonnateurs travaillent à temps partiel. La nomenclature et les normes de facturation ne semblent pas prendre en compte le fait que les formateurs sont souvent des artistes ou des experts de contenu qui ne sont pas nécessairement familiers avec les tâches administratives. En conséquence, les coordonnateurs doivent souvent les accompagner dans la production des documents et des pièces justificatives afin que les exigences de Services Québec soient respectées. Cela engendre plusieurs allers-retours entre coordonnateurs, fournisseurs de service et Services Québec, ce qui s'avère parfois conflictuel. Une participante du premier groupe mentionne ainsi une certaine suspicion de ce dernier au niveau des coûts matériels et de l'admissibilité des formateurs. À ce titre, il serait difficile de faire financer des formateurs étrangers, notamment leurs frais de transport, et ce, même lorsqu'ils sont les seuls à pouvoir enseigner une formation particulière. Toujours dans le premier groupe, une autre participante explique que Services Québec se montre peu compréhensif quand les formations prévues en ligne se donnent finalement en présentiel et peuvent ainsi accueillir moins d'utilisateurs en raison de la taille des locaux et de la distanciation physique. Dans l'ensemble, plus de souplesse et de compréhension de la part de Services Québec seraient donc souhaitables.

Un troisième enjeu, évoqué surtout par les coordonnateurs travaillant au sein d'organismes promoteurs ayant un mandat sectoriel, est l'ampleur démesurée de la charge de travail qui leur incombe. En effet, il est attendu d'eux qu'ils exécutent à la fois des tâches d'échelle micro, comme la reddition comptable par projet, et d'échelle macro, comme la répartition d'enveloppe de financement et la concertation sectorielle. On note aussi que la multiplication des promoteurs au sein de certains secteurs culturels en lien avec l'exigence de concertation rend la tâche de coordination éprouvante. Un participant explique que la charge de travail des coordonnateurs augmente, mais qu'il n'en va

pas de même pour les salaires. De manière générale, il y aurait une sous-estimation du nombre d'heures nécessaires pour accomplir toutes les tâches liées au poste de coordination, particulièrement au sein des postes mutualisés et des promoteurs ayant un mandat sectoriel, et ce, même pour ceux bénéficiant d'une aide administrative. À ce sujet, le fait que seul le poste de coordination soit subventionné implique souvent que d'autres employés du regroupement doivent soutenir ou effectuer des tâches liées à la formation continue sans être rémunérés. Dans ce contexte, plusieurs souhaiteraient pouvoir alléger la charge de travail liée aux tâches connexes (ressources humaines, communications, comptabilité, gestion des inscriptions, etc.) et faire reconnaître que les responsabilités sont parfois trop nombreuses pour une seule personne, afin de dégager temps et ressources pour se concentrer sur les formations. Certains promoteurs expliquent également leur difficulté à sonder les besoins des clientèles potentielles au-delà du bassin des membres de leur organisme. Il leur est plus ou moins impossible de mettre en place des pratiques de consultation représentatives des besoins de l'ensemble de leur secteur. Les coordonnateurs aimeraient avoir plus de temps pour être sur le terrain, au plus proche des clientèles et ainsi être en mesure de proposer une offre de formation continue adaptée.

Finalement, plusieurs difficultés relèvent de tâches liées spécifiquement à la coordination de la formation continue. Ces enjeux diffèrent généralement d'un regroupement à l'autre, mais sont presque toujours accentués par le contexte pandémique. Pensons notamment au fait de compléter les inscriptions aux formations, particulièrement lorsqu'il est impossible de dire aux usagers si elles se donneront en présence ou en ligne. Certains regroupements qui conçoivent eux-mêmes leurs formations doivent également accompagner et soutenir les formateurs dans le passage au virtuel. Il faut aussi adapter rapidement les outils d'identification de besoins qui émergent depuis la Covid. Il s'agit non seulement d'adapter les méthodes pédagogiques au numérique, mais également de rendre les formations moins magistrales et plus participatives, une volonté qui a été relevée chez plusieurs participants dans les deux groupes.

Les pistes de solution exprimées par les coordonnateurs afin de répondre aux enjeux soulevés précédemment impliquent des changements structurels du côté des programmes de financement, par exemple l'uniformisation des dates de dépôt en une date unique pour toutes les enveloppes; un calendrier de dépôt plus souple pour qu'il ne tombe pas en même temps que les redditions de compte de Services Québec au 31 mars, mais aussi pour pouvoir s'adapter aux besoins émergents en cours d'année; des changements structurels du côté de la description de tâches de coordination

à la formation continue, surtout au sein des organisations ayant un mandat sectoriel; une réévaluation des heures nécessaires pour l'exécution des tâches. Finalement, une plus grande cohérence dans l'évaluation des demandes de subventions par Services Québec et davantage de flexibilité au niveau des types de formations admissibles seraient également les bienvenues.

3.3. L'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles

La pandémie a fortement impacté le milieu culturel et sa main-d'œuvre, tant les artistes que les travailleurs culturels. Le secteur des Arts du cirque, notamment, ferait face à un taux de réorientation de carrière élevé selon une étude réalisée par En piste durant la crise sanitaire³⁵ évoquée lors du deuxième groupe de discussion. Dans le premier groupe, bien qu'il ait été plus difficile pour les participants de se prononcer sur la question de la réorientation de carrière, certains mentionnent avoir remarqué un mouvement des grands centres vers les régions, mais aussi le départ de plusieurs artistes et artisans.

Sans être capable de dire que c'est un mouvement de masse, on s'est aperçu qu'il y avait plusieurs artisans qui avaient quitté [...] le milieu, parce qu'y avaient pu où vendre leurs produits et puis y étaient un peu désemparés, dans une certaine urgence, d'essayer de tout apprendre en virtuel alors que tout ce qu'ils avaient c'était un petit Facebook de chums et que là c'était comme beaucoup d'affaires à réorganiser.

De manière générale, tous secteurs confondus, les conséquences de la pandémie pour les artistes se traduisent par la perte d'opportunités d'emploi et l'obligation de revoir la manière de communiquer et de diffuser le travail. En arts de la scène, ce contexte aurait créé un « goulot d'étranglement » des œuvres, lié au report des productions à cause de la fermeture des salles. Par ailleurs, outre les productions reportées occasionnant des délais pour les nouveaux projets, certains estiment que les artistes émergents vont mettre du temps à s'établir sur le marché du travail, car les diffuseurs, eux aussi échaudés par la pandémie, privilégient actuellement les artistes établis afin d'améliorer leurs chances de remplir les salles. Un second élément ayant un impact pour le développement des carrières professionnelles a été l'impossibilité pour les artistes de se produire à l'international durant de nombreux mois. Or, le développement à l'international est un enjeu essentiel pour

³⁵« Si les pertes et répercussions négatives subies depuis le début de la pandémie ne semblent pas avoir mis en péril la capacité de la majorité des répondants de poursuivre leurs activités professionnelles dans le secteur des arts du cirque, les impacts sont quand même majeurs : 1 % ont quitté définitivement le secteur, 12 % ont mis leur carrière en veille et commencé une transition de carrière, 31 % songent peut-être — mais à contrecœur — à quitter le secteur des arts du cirque, 40 % n'ont rien changé et 14 % ne savent pas. » (En piste, 2021, p.5)

les artistes évoluant dans des milieux comme la danse ou les arts du cirque où le marché proprement québécois reste trop restreint pour permettre de vivre de son art.

Il importe cependant de mentionner que certains domaines artistiques ont été moins touchés que d'autres. Pensons notamment aux arts médiatiques, discipline ayant gagnée en popularité et dont le passage des formations en présentiel vers le numérique s'est opéré assez aisément.

C' a été au niveau des formations que c'était le plus compliqué parce que c'était pratique de les faire en vrai, mais on s'est rendu compte qu'on pouvait vraiment s'adapter en virtuel [...] tu sais nos artistes, nos membres sont déjà sur leur écran, sont déjà en virtuel avant même la pandémie. J'ai l'impression que ça a peut-être eu moins d'impacts là, à ce niveau-là.

La volonté de diversification des compétences liée à la pandémie et la popularité grandissante du numérique a cependant parfois entraîné l'inscription d'artistes n'ayant pas les connaissances de base pour suivre certaines des formations. Ce phénomène a donc représenté un autre défi, générant davantage de travail pour les coordonnateurs qui doivent maintenant sonder au préalable les acquis des usagers de la formation continue.

Du côté des travailleurs culturels, on note une pénurie de main-d'œuvre dans les institutions, et ce, dans l'ensemble des secteurs culturels. Ce phénomène touche principalement les postes non spécialisés et moins bien rémunérés comme ceux relevant des communications, de l'administration, de l'accueil des publics et de la coordination, mais aussi certains postes de direction. Le fort roulement de personnel attiré aux communications a d'ailleurs entraîné certains promoteurs à offrir davantage de formations à ce sujet. Une participante explique que l'augmentation des salaires dans d'autres secteurs originellement mal rémunérés, comme la restauration ou encore le commerce au détail, pourrait expliquer l'impulsion de certains travailleurs à réévaluer leur choix de carrière, voire à quitter le milieu culturel. Cette pénurie de main-d'œuvre dans les institutions essouffle également les travailleurs culturels qui se retrouvent souvent à devoir porter plusieurs chapeaux et à se former à d'autres tâches qu'ils maîtrisent peu. En Muséologie, on explique que le nouvel impératif du « multitâche » se répercute jusque dans les inscriptions aux formations, alors que des personnes travaillant par exemple en éducation s'inscrivent à des formations en montage d'exposition. Le contexte pandémique exercerait aussi une pression supplémentaire sur les employés de musées, qui doivent aujourd'hui offrir à la fois des services en présentiel et en virtuel, les publics s'étant habitués et exigeant les deux types d'offres. En conséquence, certains coordonnateurs se retiennent de faire trop d'études de besoins auprès des usagers de la formation déjà surchargés.

Dans les secteurs des arts de la scène, on note que les corps de métiers en technique de la scène, en production, en post-production et en gérance d'artistes semblent particulièrement touchés, engendrant une pénurie de ces travailleurs très spécialisés.

En ce qui a trait à l'offre de formation, la pandémie fait émerger des besoins importants, tout en révélant des inégalités au niveau de la littératie numérique des clientèles. Dans les secteurs du groupe 1 (Muséologie, Arts visuels, Métiers d'art), plusieurs promoteurs ont mis en place des formations de cet ordre : organiser son site web, animer ses réseaux sociaux, créer une page WordPress professionnelle. Certains participants mentionnent également avoir développé un partenariat avec le Hub numérique Estrie afin de faire bénéficier leurs membres de cette expertise. Dans le secteur des Métiers d'art, on évoque également l'impossibilité en contexte de pandémie de faire venir des maîtres de l'étranger pour offrir des formations, occasionnant un possible retard du secteur par rapport à l'international. De manière plus générale, plusieurs relèvent le climat d'incertitude et l'imprévisibilité du comportement des clientèles. Ce phénomène serait présent tant pour les artistes qui ne savent plus si le public sera au rendez-vous, que pour les organismes promoteurs qui ont du mal à prévoir les inscriptions pour les formations.

Chez les usagers de formation continue, la pandémie exacerbe les enjeux de gestion de carrière et les promoteurs devront continuer d'y répondre dans les prochaines années. La discussion au sein du second groupe a permis d'en identifier plusieurs : gestion du stress, réorientation de carrière, besoin d'acquisition de nouvelles compétences, renouvellement des métiers pour ouvrir de nouveaux débouchés comme l'écoconception, l'adaptation au virage numérique tant de la création que de la diffusion ou de la gestion RH, l'adaptation aux nouveaux modes de consommation des arts et de la culture. L'UDA a par exemple récemment développé des activités de formation en arts d'interprétation capables de répondre aux besoins suscités par le succès du livre audio. Le développement accéléré de la captation de concert et, avec celui-ci, l'arrivée de nouveaux producteurs audiovisuels sur le marché de la diffusion ont pour leur part entraîné la création de formations de l'APEM en lien avec les droits d'auteurs. De manière générale, plusieurs coordonnateurs notent également que les inscriptions aux formations ont augmenté, du moins au début de la pandémie. Les gens disposant de plus de temps libre ont pu en profiter pour se former à des sujets plus complexes comme la découvrabilité et les métadonnées.

Finalement, la pandémie a aussi eu des effets importants sur la santé mentale des artistes, ainsi que des travailleurs culturels, et ce, dans presque tous les secteurs de la formation continue. Il n'est donc pas étonnant que les promoteurs constatent une hausse des demandes d'aide psychologique de la part de leurs membres, une participante dans le secteur littérature évoquant même une augmentation de plus de 30 % au sein de son regroupement. L'accompagnement en santé mentale dans le cadre de la formation continue constitue néanmoins un défi et la manière de l'aborder ne fait pas l'unanimité parmi les participants interrogés. D'une part, plusieurs considèrent que les besoins psychologiques nécessitent un accompagnement avec un professionnel de la santé plutôt qu'une formation avec un expert de contenu; d'autre part, le modèle des formations de groupes n'apparaît pas adapté pour répondre à ce genre de besoin. Il serait en effet difficile pour les artistes de s'exposer à leurs pairs sur une thématique qui les place en situation de vulnérabilité. Une participante ayant développé une formation sur des outils de résistance au stress et à l'anxiété explique avoir été très surprise par le faible taux d'inscription, malgré la détresse psychologique relevée dans les études de besoins. Néanmoins, les besoins liés à la santé mentale, exacerbés par la pandémie, ne peuvent plus être ignorés par les promoteurs qui réfléchissent au rôle qu'ils pourraient jouer auprès de leurs clientèles à ce sujet.

3.4. L'offre et la demande de formations en ligne

Le premier impact de la pandémie sur l'offre de formation a été le transfert en ligne de certaines activités et l'annulation d'autres, impossibles à offrir à distance et en virtuel. On pense notamment aux formations disciplinaires nécessitant des équipements particuliers ou la présence des artistes en studio, comme dans le cas des Arts du cirque, de la Danse, des Métiers d'arts, des Arts médiatiques ou des Arts visuels. Or, le passage à un mode de formation en ligne a comporté en lui-même et comporte toujours son lot de défis, par exemple la difficulté à tenir des journées complètes en mode virtuel, plutôt qu'en présentiel. Dans le second groupe, on mentionne que certaines formations n'ont ainsi pu être données, car elles auraient demandé une trop grande mobilisation des usagers sur plusieurs jours (à raison de 2h par jour pendant 3 jours à distance, au lieu d'une journée de 6h en présentiel). À l'inverse, dans le premier groupe, le fait de segmenter la formation pour l'offrir en ligne est somme toute perçu comme un avantage. Cette manière de procéder offre notamment aux usagers de ces formations la possibilité de réaliser des exercices entre les séances.

Qui plus est, la fragmentation des formations permet d'éviter l'épuisement ressenti par les participants, par exemple après une formation intensive de deux jours offerte la fin de semaine. Malgré tout, quelques répondants se questionnent au sujet de l'implication des usagers de ces formations et de la rétention des apprentissages en ligne. Une répondante explique que dans certaines formations, les usagers sont passifs, ne s'attendant pas à devoir participer et allant même jusqu'à éteindre leur caméra. On note aussi que la fragmentation des formations sur plusieurs jours peut faire en sorte que la clientèle choisisse de ne pas assister à toutes les séances. De manière générale, les participants interrogés s'entendent pour dire que les aspects positifs de la formation en ligne dépendent du secteur culturel et du sujet de la formation. Ainsi, alors que certaines formations sont propices au modèle en ligne, comme celles portant sur la fiscalité, d'autres qui nécessitent des installations particulières doivent impérativement s'effectuer en présence.

Plusieurs intervenants des deux groupes relèvent que l'intérêt de leurs membres pour la formation en ligne a fluctué au cours de la pandémie. Dans le second groupe, certains mentionnent faire face à une diminution des inscriptions aux formations à la suite de la relance du secteur culturel. Au début de la pandémie, les gens avaient du temps et ont voulu se former. Or, le retour au travail des artistes et travailleurs culturels en a ensuite poussé plusieurs à annuler leur participation aux activités de formation, faute de temps pour y assister. On note par contre que les formations en ligne qui traitent de sujets numériques comme la gestion des réseaux sociaux et la promotion en ligne se remplissent toujours aussi bien. Dans le premier groupe, on relève un changement d'attitude différencié chez les clientèles. On explique que certains usagers d'abord réticents à suivre une formation en ligne y voient maintenant des avantages, alors que d'autres, plus enthousiastes au départ, manifestent une certaine fatigue du virtuel ou regrettent la possibilité de faire des rencontres et de socialiser. La plupart des coordonnateurs des deux groupes ressentent d'ailleurs chez certains de leurs membres un désir, voire un besoin de retourner aux formations en présentiel après plus de deux ans de pandémie. Bien que ne relevant pas spécifiquement de la formation continue, les études de besoins démontrent que le réseautage et les échanges entre pairs constituent un besoin que ne peuvent combler les formations à distance. À l'inverse, le numérique crée aussi de nouvelles attentes. Les participants, et surtout ceux vivant à l'extérieur de Montréal, sont parfois mécontents de devoir se déplacer pour suivre une formation qui pourrait, selon eux, se donner en ligne. Certains coordonnateurs notent aussi que bien qu'il soit actuellement plus difficile de remplir les formations

données en présentiel que celles données en ligne, les usagers se montrent généralement plus satisfaits des formations en présence. Ainsi, comme il a été évoqué dans les deux groupes, certaines activités en ligne présumées populaires ne parviennent pas à trouver leur public en raison de cette « fatigue numérique ».

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs s'entendent pour dire que les formations à distance ont créé de nouveaux besoins en termes des formes d'apprentissage, comme celui des modules asynchrones qui permettent à l'apprenant de suivre la formation quand et où il le veut, à son rythme. Ceci constitue un autre enjeu aux yeux des coordonnateurs, cette approche pédagogique n'étant pas admissible dans le cadre normatif de la mesure MFOR-e tel que défini par Services Québec. En effet, la structure budgétaire actuelle et les critères de sélection supposent à la fois un nombre minimal de 8 participants et de 6 heures de formation en présentiel. Malgré une flexibilité à cet égard, toute dérogation à la norme doit être justifiée par les promoteurs. De plus, le développement d'outils asynchrones nécessite des connaissances et un savoir-faire que ni les promoteurs, ni les coordonnateurs ou les formateurs ne possèdent clairement à l'heure actuelle. Ce type d'outils requiert aussi davantage de préparation qu'une formation synchrone. Malgré tout, la plupart des participants manifestent le souhait de développer des outils asynchrones et possiblement de bâtir une offre de formation hybride, comprenant un volet asynchrone et un volet synchrone, en virtuel et/ou en présentiel (voir point 5).

Les groupes de discussion permettent aussi d'identifier plusieurs avantages à la transition numérique et à la mise en ligne des formations. Ces formations virtuelles offrent par exemple la possibilité d'accueillir davantage d'usagers, surtout en contexte pandémique où il aurait fallu respecter la distanciation physique lors des séances en présentiel. Elles facilitent aussi la gestion des annulations et libèrent l'argent nécessaire à la location de salles. Bien que cela n'ait pas été le cas pour tous, des économies de frais de salles ont pu être réinjectées dans l'adaptation en ligne des contenus. En contrepartie, les formations en ligne génèrent aussi des frais et des enjeux logistiques qui sont moins bien compris des bailleurs de fonds : la nécessité d'engager, en plus du formateur, une personne assurant le soutien technique, le suivi nécessaire auprès des usagers et la mobilisation des formateurs sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines, la surcharge de travail associée à l'offre d'un plus grand nombre de formations à un plus grand nombre de personnes, mais avec le même budget, etc. Dans ce contexte, il serait souhaitable que les subventions accordées prennent en

compte les frais supplémentaires engendrés par le numérique, en permettant par exemple aux promoteurs de transformer une partie des dépenses associées à la location de locaux pour répondre à ces nouvelles contraintes. Alors que certains coordonnateurs n'ont pu augmenter leur offre de manière significative au cours des deux dernières années en raison des coûts supplémentaires d'honoraires et de soutien technique, plusieurs prévoient que dans le futur, les formations en ligne deviendront rentables.

L'économie principale, quand on est passé en virtuel, ça a été l'économie des frais de salle. Ça n'a pas fait en sorte qu'on a pu offrir plus parce qu'on a eu d'autres frais relatifs à la transformation des contenus pour le numérique et tout ça fait que finalement, ça s'est transformé plus en honoraires qu'en frais techniques en ce qui nous regarde. C'est sûr qu'une fois que la formation [...] a été transformée en numérique, là éventuellement, il y aura une économie probablement quand même intéressante qu'on pourra réutiliser pour d'autres types de projets.

Les coordonnateurs s'intéressent également à l'impact de la mise en ligne sur le processus de formation, et la relation formateur-usager. Ils expliquent notamment qu'ils sont partagés quant aux possibilités technologiques et contraintes liées à ces formations. Le virtuel peut par exemple se révéler intéressant pour certaines formations en chant. Le fait que tous les participants puissent voir, de la même manière et avec le même angle de vue, la démonstration du formateur constitue en effet un avantage. Plus encore, le virtuel permet aux usagers de fermer leur micro pour exécuter la technique enseignée, ce qui nécessitait, en présentiel, que le groupe se sépare en sous-groupes pour aller pratiquer chacun de leur côté. Certains formateurs apprécient également le fait d'être en mesure de prendre le contrôle de l'écran des usagers afin de leur venir en aide lors de formations sur le montage, par exemple. À l'inverse, pour d'autres, le fait d'offrir une formation en ligne sur un logiciel informatique reste un défi. Une participante explique que les usagers ont souvent des versions différentes d'un logiciel enseigné ou que certains travaillent sur Mac et d'autres, sur PC, faisant en sorte que les boutons et les commandes ne sont pas aux mêmes endroits, compliquant d'autant la tâche du formateur. De manière générale, les coordonnateurs relèvent que certains formateurs, plutôt réticents au format en ligne au début de la pandémie, se sont adaptés et sont maintenant à l'aise avec celui-ci, alors que d'autres estiment au contraire que les formations en présentiel demeurent le modèle idéal et attendent ainsi un retour à la normale.

Bien que davantage de formations soient prévues en présentiel dans la prochaine année, l'ensemble des participants du groupe 1 a l'intention de conserver un système de formation mixte, alliant virtuel et présentiel. Dans le second groupe, certains promoteurs perçoivent déjà la mise en ligne non

pas comme une réaction à la situation pandémique, mais comme une « stratégie consciente » permettant de dégager des budgets pour réaliser plus d'activités. La plupart n'ont cependant pas encore pris de décision quant à la direction qu'ils donneront à leur offre de formation en ligne / hors-ligne et attendent que la situation se stabilise au cours de l'année 2022-2023. On note aussi que certains favorisent dorénavant la formation en ligne à cause de sa plus grande prévisibilité, celle-ci étant moins soumise aux aléas du contexte sanitaire. En effet, prévoir une formation en présentiel et devoir finalement la donner en ligne implique l'annulation des réservations de salles, la perte potentielle d'une partie des inscriptions et, finalement, la révision à la baisse du budget.

3.5. L'offre montréalaise en région

Il est d'abord important de noter que la question de l'accueil des usagers de l'extérieur de Montréal dans les formations financées par MFOR-e ne se pose presque pas en présentiel, mais principalement en ligne, alors que certains promoteurs remplissent leurs quotas minimaux grâce à l'apport des usagers des régions. À la SMQ, on considère par exemple que la formation en ligne a permis de rejoindre les clientèles en région, palliant de la sorte un des problèmes majeurs rencontrés par des regroupements sectoriels dotés d'un mandat national dans le cadre de la mesure MFOR-e, à savoir répondre aux besoins de l'ensemble de sa clientèle – réparties dans toutes les régions du Québec –, tout en priorisant ceux travaillant ou résidant dans la région de l'Île-de-Montréal. Ces formations en ligne constituent un réel avantage, surtout pour les clientèles demeurant dans des régions à faible densité comme la Gaspésie et les Îles de la Madeleine, où le regroupement offre généralement peu de formations en présentiel.

Pour bien comprendre cet enjeu, il importe de rappeler que bon nombre, voire la plupart des promoteurs et coordonnateurs impliqués au CFC, et plus particulièrement les regroupements professionnels nationaux, fournissent également des formations aux CRC hors Montréal, celles-ci étant financées par d'autres enveloppes régionales, ou « multirégionales ». Lors du premier groupe de discussion, plusieurs participants ont notamment soulevé les avantages des formations subventionnées par cette enveloppe « multirégionale », qui permet de former des groupes provenant de plusieurs régions hors Montréal. Or, l'offre de formations en région par des organismes montréalais, dont plusieurs ont un mandat national plutôt que strictement régional, comporte un certain nombre de contraintes pour les promoteurs et implique notamment un dosage stratégique des inscriptions

à l'échelle montréalaise. Services Québec demande notamment aux promoteurs, incluant les mandataires nationaux, de « prioriser » les usagers résidant ou travaillant à Montréal. S'il est possible d'avoir quelques candidatures de l'extérieur, la majorité doit en effet provenir de Montréal, MFOR- e demeurant une mesure régionale. Plusieurs membres d'associations et de regroupements professionnels nationaux habitant en région comprennent ainsi difficilement une règle qui semble freiner la possibilité de bénéficier de plein droit de l'offre de promoteurs sectoriels basés généralement à Montréal, sans avoir à passer par la médiation de leur CRC. Selon les coordonnateurs de regroupements nationaux, ceci est une source de frustration et de déception vis-à-vis de leur association professionnelle pour les membres hors Montréal. L'expression « *prioriser* les usagers de Montréal » du guide de Services Québec porte aussi à confusion et crée des tensions entre bailleur de fonds et promoteurs. De plus, accueillir trop d'usagers de l'extérieur de Montréal au sein des formations peut compromettre les ventes aux CRC hors Montréal des promoteurs nationaux, associations et regroupements professionnels basés à Montréal. Inversement, vendre trop de formations aux CRC rend plus difficile de faire le plein d'usagers pour les formations relevant du volet multi-régional. Rappelons en effet que tous les promoteurs montréalais ne déposent pas forcément d'offre de formation hors Montréal. Certains parmi les plus petits organismes montréalais ont donc également peu de moyens de rejoindre les clientèles en région.

En début de pandémie, plusieurs coordonnateurs ont constaté et apprécié une certaine souplesse de Services Québec quant à la composition des groupes financés par l'enveloppe prévue pour la région de l'Île-de-Montréal. Alors que certains évoquent une tolérance de courte durée, d'autres en ressentent encore les effets. Quoi qu'il en soit, tous s'entendent pour dire que davantage de flexibilité du côté des quotas Montréal/hors Montréal est absolument nécessaire à l'avenir, dans la mesure où la formation en ligne rend difficilement justifiable la division régionale auprès des membres et exacerbe cette contradiction.

Nous c'est un vrai problème, parce qu'on avait la demande des gens en région d'avoir des formations à distance pour pouvoir les suivre et puis là ce qu'on leur répond c'est : « hey, maintenant on fait des formations à distance, mais vous n'avez pas le droit de les suivre ! » Fait que c'est vraiment très mal pris pas le secteur là, fait que j'espère que... y faut pas qu'ils commencent à nous dire il faut une majorité de Montréal, à nous mettre des quotas sur ça parce que pour moi ce serait catastrophique là.

On note ainsi une incompréhension des coordonnateurs au sujet de la division des enveloppes Montréal/hors-Montréal, du fait notamment que les subventions au régional prévoient habituellement des coûts supplémentaires pour le déplacement des formateurs ou des usagers, alors que la formation en ligne n'engendre aucuns frais de déplacement. Si la mesure MFOR-e le permettait, il pourrait donc s'agir d'une alternative économique, tant pour les usagers que pour les bailleurs de fonds, d'offrir des formations aux artistes et travailleurs culturels de région. De plus, permettre aux usagers venant de l'extérieur de Montréal d'assister aux formations en ligne serait avantageux également pour ces derniers, dans la mesure où ils épargneraient les coûts d'hébergement et de déplacement qui ne sont pas couverts par la mesure.

De manière concrète, la formation en ligne semble cependant avoir un impact variable au sein des différents regroupements en ce qui a trait à l'inscription des usagers hors Montréal. Chez REPAIRE, on note qu'il y a toujours une majorité d'inscriptions provenant de Montréal, peu importe le type de formations. De manière similaire, le RAAV, qui applique rigoureusement les quotas de Services Québec en matière d'usagers résidant à Montréal ou non, a vu peu de différence dans la composition de ses groupes. À l'inverse, au RCAAQ, le passage des formations en ligne durant la pandémie a entraîné beaucoup plus d'inscriptions par rapport à la capacité d'accueil, notamment d'usagers hors Montréal, les nombreux refus créant beaucoup de déception et de frustration. À ce titre, il importe de souligner les inégalités entre l'offre de formation continue à Montréal et dans les régions. Dans le secteur des Métiers d'arts, on mentionne par exemple que les infrastructures nécessaires aux formations disciplinaires sont souvent inexistantes en région et que la seule option qui s'offre aux artistes est de se rendre dans les grands centres, non seulement Montréal, mais aussi Québec. Une intervenante explique qu'elle ressent beaucoup de frustration de la part des artistes et artisans vivant en région face à l'absence de formations disciplinaires et l'impossibilité de se professionnaliser dans leur domaine sans devoir, mais aussi pouvoir, se rendre à Montréal ou à Québec. Il y a également davantage de nouvelles formations développées par les promoteurs à Montréal en raison non seulement d'enveloppes plus importantes, mais aussi de la présence du siège social des organismes nationaux et de la diversité de l'offre. De plus, alors que les CRC assurent une partie de l'offre de formations en région, ils ne couvrent que partiellement le spectre des disciplines artistiques. Une autre intervenante explique par exemple que plusieurs CRC limitrophes à Montréal, comme celui de la Montérégie, ne voient pas l'intérêt d'offrir des formations en arts visuels, estimant que leur clientèle se rend à Montréal afin de se former. Pourtant, selon les critères de

Services Québec, les promoteurs ne peuvent accueillir plus de deux ou trois usagers hors Montréal au sein de leurs formations financées par l'enveloppe pour Montréal. Or, les formations offertes à Montréal sont de loin plus nombreuses et mieux financées. À cause des contraintes liées à la division régionale, les artistes et travailleurs culturels vivant en régions se retrouvent donc dans une impasse, n'ayant pas accès aux formations qui les intéressent à leur lieu de résidence et de travail et ayant du même coup un accès limité aux formations offertes à Montréal, voire à Québec³⁶. En d'autres mots, l'enjeu des contraintes régionales correspond à un besoin de formation continue manifesté par les artistes et les travailleurs culturels – pour bénéficier de l'expertise des formateurs ou pour recevoir des formations très pointues non offertes par l'entremise des CRC – qui ne peut être comblé selon les normes actuelles.

C'est sûr que les conseils régionaux de la culture sont en mesure d'offrir quand même un soutien pas négligeable auprès des diverses clientèles. Toutefois, quand on arrive dans des compétences plus pointues [...] les artistes souhaiteraient suivre les formations qui sont offertes via nos programmes régionaux, donc à Montréal, parce qu'ils veulent une compétence qu'ils ne peuvent pas avoir [...] en région [...] C'est pour ça qu'effectivement, s'il y avait une ouverture de Services Québec à ce que des formations actuellement financées dans le programme régional puissent répondre à des clientèles qui viennent d'ailleurs, ça serait [...] positif.

Lorsqu'on les interroge à savoir s'ils pourraient accueillir beaucoup plus d'usagers des régions si la mesure MFOR-e le permettait, les coordonnateurs répondent que la composition des groupes serait assurément différente, mais certains mentionnent que même en ligne, la capacité d'accueil n'est pas illimitée. Pour plusieurs, l'enjeu se situe moins en termes de capacité d'accueil globale, que d'impossibilité d'accepter des membres hors Montréal lorsque le groupe n'est pas complet.

Je pense que l'enjeu il n'est pas sur la quantité de monde qu'on accueille [...] normalement [...] on prend les gens qui s'inscrivent et puis quand c'est complet on ferme les inscriptions. Là on, on reçoit les volontés d'inscriptions et on doit refuser alors que le groupe n'est même pas complet. Donc ce n'est pas sur le fait d'être capable d'accueillir plus de monde, c'est vraiment sur le fait qu'on crée beaucoup de frustrations à refuser des gens alors que notre groupe n'est même pas complet.

Globalement, l'abolition de la distinction entre les usagers montréalais et des régions rendrait la gestion des inscriptions beaucoup moins lourde pour les coordonnateurs. En effet, les contraintes de la mesure MFOR-e obligent les coordonnateurs à faire plusieurs infolettres ciblées selon les

³⁶ Ce constat est corroboré par une très récente étude mandatée par Compétence Culture et menée auprès de plus de 500 professionnels du milieu culturel en mars et avril 2022, qui identifie le manque d'offre de formations dans les différentes régions du Québec non seulement comme l'une des principales contraintes à la formation continue, mais aussi comme l'une des principales contraintes à la formation initiale (Compétence Culture 2022, p. 23 et 26).

régions et à procéder aux invitations par étapes. Communiquer d'emblée l'offre à tous occasionnerait trop de refus d'usagers hors Montréal et, de la sorte, beaucoup de frustration. D'autres coordonnateurs pour qui la demande provient majoritairement de Montréal estiment qu'il leur est à peu près toujours possible d'accommoder les usagers hors Montréal qui désirent s'inscrire aux formations, sauf dans le cas des formations très populaires avec lesquelles il serait possible de dédoubler les groupes. Il est par contre difficile de programmer une deuxième formation consécutivement pour accommoder toutes les inscriptions, notamment en raison du système de subventions annuelles évoqué au point 1 et de la disponibilité des formateurs. Tous les organismes possèdent donc un système de liste d'attente avec des personnes ayant manifesté leur intérêt et à qui ils proposent en priorité la formation l'année suivante. Il serait utile, à cet égard, de relever les formations les plus demandées.

Finalement, bien que cette idée ne fasse pas l'unanimité, une participante du secteur des arts d'interprétation estime que le virtuel pourrait ouvrir la porte à des formations en grand groupe, qui s'autofinanceraient elles-mêmes et contourneraient ainsi la contrainte régionale imposée par les bailleurs de fonds.

Le virtuel permet d'avoir des gens qui viennent de régions, d'augmenter nos groupes [...] faut pas exclure à ce moment-là l'opportunité que le virtuel peut offrir de s'autofinancer. Donc, on oublie ça là, les subventions, puis [...] on l'offre à nos membres, puis il n'y a plus de limites, plus de restrictions, on est les maîtres de notre projet, on l'autofinance à même les frais d'inscription, ce que le virtuel pourrait permettre, puisque ce qui coûte cher dans une formation, bien sûr, c'est les honoraires, mais c'est aussi beaucoup la logistique. Si t'as 50 personnes qui viennent, ça prend une grosse salle si c'est en présentiel. Donc moi je pense que oui, le virtuel est une opportunité pour pouvoir rejoindre les clientèles de diverses régions et même augmenter la capacité des groupes de formation, bien entendu, selon le sujet et selon les compétences qu'on vise à faire apprendre.

3.6. L'avenir de la formation professionnelle en culture

En ce qui a trait à l'avenir de la formation professionnelle en culture, les deux groupes de discussion ont notamment permis de dégager trois tendances fortes associées aux types de formation que comptent développer les coordonnateurs dans les prochaines années, soit les outils asynchrones, l'accompagnement individuel et les formations de type codéveloppement.

Plusieurs coordonnateurs voient en effet dans le développement d'outils asynchrones un enjeu d'avenir important, et ce, peu importe que les critères de la mesure MFOR-e acceptent ou non de s'y adapter. En l'absence d'une ouverture à ce type d'offre de la part de Services Québec, certains

comptent même se tourner vers d'autres partenaires financiers. En plus de répondre directement à un besoin exprimé par leur clientèle, l'asynchrone pourrait notamment permettre d'offrir une base de connaissances commune aux usagers des formations. À ce titre, mentionnons qu'un des enjeux sur lesquels se pencheront les coordonnateurs à la formation continue en arts de la scène dans les prochaines années concerne l'arrimage du niveau des formations avec celui des usagers. En effet, plusieurs coordonnateurs relèvent que les usagers se plaignent parfois que les groupes sont composés de personnes ayant des niveaux de connaissances trop divers. Une réflexion est donc en cours pour développer des cohortes d'usagers et leur offrir de l'accompagnement sur plusieurs années, pour privilégier notamment des **microprogrammes** plutôt que des formations de plus courte durée, ou encore pour développer différents niveaux sur un même thème. Par contre, s'attaquer à cet enjeu comporte son lot de défis. Il serait difficile d'une part de mobiliser les artistes et travailleurs culturels sur plusieurs années, en raison de leur situation professionnelle mouvante et d'autre part, d'imposer des préalables pour suivre différents niveaux de formations. Ce dernier point est perçu comme un frein possible aux inscriptions. Dans ce contexte, les modules asynchrones à suivre individuellement avant une formation pourraient s'imposer comme une alternative; ils permettraient de mettre les usagers à niveau et de créer des groupes plus homogènes, pour aller plus en profondeur lors des activités de formation à proprement parler.

Le second type de formations à privilégier à l'avenir par les promoteurs concerne l'accompagnement individuel. Certains promoteurs fonctionnent déjà de cette manière et comptent poursuivre dans cette veine. Une participante du premier groupe explique notamment qu'elle ne réussit à remplir ses formations que lorsqu'une partie conséquente de celles-ci est consacrée à l'accompagnement individuel. Il est important de souligner que l'accompagnement individuel est un besoin manifesté unanimement par les usagers de tous les secteurs (voir point 6). Dans ce contexte, bien que ce type de formation soit difficile à faire financer et que les coordonnateurs doivent consacrer beaucoup d'énergie à en justifier la nécessité, l'accompagnement individuel se présente sans contredit comme une avenue à développer. Tout comme l'asynchrone, réduire le nombre d'heures de formations en groupe et augmenter l'accompagnement individuel représente indéniablement une piste de solution pour pallier les différences de connaissances des usagers.

Troisièmement, certains coordonnateurs manifestent aussi l'intention de programmer davantage de formations en présentiel prochainement. En développant des formations moins magistrales et plus horizontales, de type codéveloppement par exemple, on donne notamment aux artistes la possibilité

d'échanger sur leurs pratiques professionnelles, ce qui apparaît comme un besoin particulièrement criant après deux ans et demi de pandémie. Une participante évoque à cet égard l'intention de créer des rencontres ponctuelles où les usagers pourraient avoir des conversations dirigées par un formateur sur leurs pratiques et partager leurs expériences. De la même manière et pour des raisons évidentes, les formations nécessitant équipements et infrastructures seront toujours privilégiées en mode présentiel.

Outre les trois types de formations à privilégier – asynchrone, accompagnement individuel et co-développement –, qui pourront répondre à l'enjeu d'arrimage du niveau des usagers, le développement des clientèles est un autre aspect sur lequel se concentreront les coordonnateurs à la formation continue dans le futur. Il s'agit à cet égard de rejoindre davantage de personnes issues des minorités ou encore d'artistes émergents. On évoque notamment dans les secteurs des arts de la scène le développement d'une offre de formation à destination de la relève et des artistes finissants pour permettre une meilleure transition entre la formation initiale et les premières années sur le marché du travail. À cet effet, les coordonnateurs expriment une volonté d'aller rencontrer leurs futurs membres dans les institutions d'enseignement, Cégeps et universités, afin de faire connaître leur existence et leurs programmes. Ce désir est manifeste chez les promoteurs offrant des formations sur des sujets qui ne sont pas couverts par les formations initiales, comme l'édition musicale. Une participante explique que d'aller rencontrer les étudiants en musique est un enjeu important pour son regroupement, afin que ceux qui ne deviendront pas musiciens professionnels aient connaissance des autres avenues de professionnalisation qui s'offrent à eux et puissent développer un plan B. Ce désir d'offrir des formations aux personnes de la relève comporte cependant aussi plusieurs défis. D'abord, selon les critères de Services Québec, les usagers doivent déjà avoir une pratique professionnelle pour bénéficier de la formation continue. Certains coordonnateurs estiment aussi que les promoteurs demeurent encore méconnus de la relève et qu'il reste beaucoup de travail à faire à ce niveau.

Plusieurs participants manifestent aussi le désir de resserrer les liens existants avec les Cégeps et les universités. Développer des partenariats avec les universités permet notamment d'accéder à différents programmes de subventions et de bénéficier des ressources de ces institutions. De leur côté, les universités semblent également enclines à collaborer avec les différents promoteurs en raison de retombées positives potentielles sur le secteur.

Nous tout notre argent, y vient toujours de la MFOR-e, fait qu'on est contraints avec cette mesure MFOR-e qui nous dit : vous, vous arrivez quand les gens ne sont plus au Cégep ou à l'université, fait que vous ne faites pas affaire avec le Cégep et l'université. Mais dès qu'il y a des programmes connexes³⁷, euh moi c'est vraiment une porte d'entrée privilégiée d'aller voir surtout les universités.

Un frein administratif subsiste néanmoins au niveau de la mesure MFOR-e et Services Québec, établissant une distinction nette entre formation initiale et formation continue. La plupart des participants perçoivent cette scission comme un enjeu et déplorent le fait de ne pas pouvoir accueillir au sein de leurs formations des usagers encore inscrits au Cégep ou au premier cycle universitaire³⁸. On note en effet un intérêt et un besoin chez les étudiants en formation initiale d'acquérir des compétences qui ne sont pas enseignées à l'école, de se familiariser avec les milieux professionnels ou encore de se former à de nouvelles disciplines. Les deux types de formations étant très différentes l'une de l'autre, certains participants estiment qu'il ne devrait donc pas y avoir de contraintes pour les étudiants désirant s'inscrire aux formations continues. Au contraire, il faudrait créer davantage de ponts entre la formation initiale et la professionnalisation via les différents regroupements afin de mieux renseigner les étudiants sur les milieux professionnels, notamment quant à l'existence de centres d'artistes autogérés ou de programmes de bourses et subventions de projets artistiques.

Finalement, les groupes de discussion permettent d'identifier quelques thèmes émergents sur le plan des enjeux professionnels et des besoins de formation. Sans surprise, les questions liées au numérique sont particulièrement populaires et perçues comme porteuses pour le futur, notamment via des formations en gestion de médias sociaux ou traitant des nouveaux modes de diffusion et de consommation de la culture. Depuis les six derniers mois, l'information et les formations sur les NFT (jetons non fongibles) et la *blockchain*³⁹ seraient également particulièrement demandées dans les secteurs Muséologie, Arts visuels & Métiers d'art. Ces sujets sont par contre si nouveaux qu'une participante reconnaît bien difficile de trouver actuellement un formateur capable de les enseigner.

On note aussi une demande croissante au sujet des enjeux de santé mentale, bien que le rôle de la formation continue à cet égard demeure en grande partie à définir. Concevoir des formations sur

³⁷ Par « programmes connexes », la participante évoque les projets de formation qu'elle ne peut pas faire financer par la mesure MFOR-e, mais qu'elle réalise en partenariat avec les universités qui bénéficient de programmes de subventions différents. Un des exemples relevés est le développement d'outils asynchrones.

³⁸ En revanche, les étudiants de deuxième cycle et troisième cycle demeurent admissibles.

³⁹ La *blockchain* est une technologie qui permet de stocker et de transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle.

ce sujet comporte en effet plusieurs défis, d'une part parce que les formations relevant des ressources humaines ne sont pas subventionnées par la mesure MFOR-e et, d'autre part, parce qu'il faut trouver le bon formateur et le bon équilibre entre formation et « thérapie de groupe ».

Le besoin est là, mais c'est, c'est pas évident à penser parce que... pour être sûr justement que les gens y ne viennent pas là comme si c'était une thérapie de groupe et puis en même temps faut que ce soit un contenu, un contenu vraiment de formation informatif, donc il y a certainement un besoin, mais y faut trouver la bonne manière pour le, pour le présenter.

Dans le premier groupe, des besoins ont également été relevés en lien avec les questions d'équité et d'accessibilité, notamment pour les personnes en situation de handicap, et dans l'optique de l'élargissement du bassin des membres de regroupements et des publics. Il s'agit cependant d'un type de formation que Services Québec ne subventionne pas. À ce sujet, une participante mentionne avoir déposé une demande de subvention pour une formation sur le développement de politiques d'inclusion qui s'est vu refusée. En contrepartie, les réalités autochtones sont un thème couvert par la mesure MFOR-e qui suscite un grand intérêt. Chez REPAIRE, une formation offerte depuis quelques années sur le sujet est si populaire que le regroupement concevra bientôt une suite. Les enjeux de diversité et d'inclusion ont également été soulevés dans le second groupe et font partie de l'agenda en formation continue dans les secteurs des arts de la scène et de la littérature. Certains participants estiment cependant que ces enjeux concernent moins le contenu des formations que la diversification du membrariat et le choix des formateurs afin d'avoir, à compétences égales, des personnes issues des diversités culturelles et de genre. Sur ce plan, la prise en compte de l'enjeu de diversité ethnique et d'inclusion des minorités culturelles, qu'elles soient issues de l'immigration ou des milieux autochtones, demeure encore problématique, dans la mesure où les membres des regroupements professionnels réunis au CFC reflètent encore mal la réalité démographique d'une population montréalaise diversifiée. À cet égard, les changements semblent ne pouvoir venir que de l'extérieur, par le recours à des organismes voués spécifiquement à ce type de cause, comme Diversité artistique Montréal (DAM) par exemple.

Enfin, les préoccupations écologiques et sociales de plus en plus présentes chez les artistes et les travailleurs culturels dans tous les secteurs se répercutent également sur l'offre de formation. En arts de la scène, les pratiques écoresponsables ont donné lieu à des formations très populaires. C'est le cas de la formation transversale récurrente « Écoconception et écoresponsabilité dans le milieu des arts de la scène », offerte par le CQT, et de sa suite « Écoconception et écoresponsabilité dans

le milieu des arts de la scène II », offerte par l'APASQ. Dans le secteur Métiers d'arts, on mentionne aussi le développement récent de formations sur les teintures végétales et la conception éthique de bijoux ou d'instruments de musique. On relève également, dans ce secteur, un intérêt grandissant pour l'art public, les boutiques en ligne et les Fab Lab.

3.7. La perception du transversal

Questionnés sur les enjeux et les possibilités de développement de formations transversales, les participants des deux groupes se montrent souvent critiques et manifestent plusieurs appréhensions. Les inquiétudes se situent à la fois sur le plan de la réception de ce type de formation par les clientes, et sur celui du travail supplémentaire de gestion à fournir par les promoteurs et coordonnateurs. Tout d'abord et de manière générale, les coordonnateurs estiment que le développement du transversal naît d'une intention louable, visant à encourager les collaborations, à éviter les doublons et à libérer de l'argent pour créer de nouvelles formations. Pourtant, alors que plusieurs notent que ces pratiques étaient déjà en place chez certains promoteurs souhaitant combler les groupes des formations moins populaires, ils questionnent la pertinence de créer une nouvelle structure impliquant un autre mode de financement. De plus, les promoteurs qui n'ont pas de difficulté à combler leurs formations comprennent mal la nécessité d'ouvrir leurs formations au transversal. Ce phénomène est particulièrement présent pour les formations au numérique, qui se remplissent généralement très rapidement au sein de chaque secteur. Les coordonnateurs constatent aussi que les besoins des usagers aux formations sont très individualisés et que l'accompagnement individuel connaît un grand engouement et des retours très positifs dans l'évaluation des formations. À l'inverse, l'une des critiques les plus récurrentes au sujet des formations de groupe est qu'elles ne traitent pas assez de la réalité particulière des usagers et ne donnent pas assez d'exemples qui leur parlent. Selon plusieurs coordonnateurs, le transversal ne peut pas répondre aux besoins spécifiques des artistes qui doivent s'individualiser et trouver leur propre marque de commerce afin de réussir à percer.

On est dans une société de plus en plus individualiste, les gens, c'est de plus en plus des travailleurs autonomes, des petites entreprises à eux-mêmes. Ils ont tous leurs besoins spécifiques, mais on les pousse encore vers des formations de groupe qui leur parlent de moins en moins en fait. Puis moi, je fais de plus en plus d'approches individuelles parce que c'est ça qui fonctionne le mieux, c'est ça qu'ils veulent, puis là tranquillement on [les bailleurs de fonds] semble vouloir nous les enlever. Tu sais, c'est difficile à concilier.

De plus, et bien que tous ne s'entendent pas sur ce point, certains coordonnateurs à la formation continue estiment que l'ajout d'un intermédiaire entre eux et Services Québec pour gérer le transversal complexifie le processus administratif plus qu'il ne le simplifie.

Nous, étant un promoteur qui fait dans les formations transversales avec la nouvelle façon de procéder qui a été mise en place cette année [2021-2022], on a trouvé que contrairement [...] à ce qu'on nous promettait, ça a complètement compliqué les choses, alourdit les tâches administratives et c'est qu'on est à la fois laissés à nous-mêmes pour [...] gérer quel formateur, formatrice qu'on engage; gérer les inscriptions, tout ça, mais après ça, ça passe par un intermédiaire de plus qui est le CFC. Tandis qu'avant on était en relation directe avec Services Québec, comme pour les mesures du programme régulier de Montréal.

D'autres encore estiment que certains thèmes numériques qui semblent être associés à un besoin transversal peuvent en fait nécessiter des formations très pointues et spécialisées. Une participante donne l'exemple de la découvrabilité des objets de collection muséaux, un sujet complexe et spécifique qui ne peut être abordé dans une formation transversale sur la découvrabilité. De plus, un même sujet peut intéresser différentes clientèles et avoir intérêt à être abordé au sein de formations distinctes. Deux participants ont notamment donné l'exemple de formations sur un logiciel de montage très populaire qui intéresse à la fois les professionnels du cinéma et des arts vidéo et les artistes souhaitant développer des compétences en montage à des fins promotionnelles. Dans ce contexte, le fait que plusieurs promoteurs offrent une formation sur un même logiciel peut occasionner une impression de dédoublement, alors qu'en fait elle ne s'adresse pas du tout aux mêmes clientèles et répond à des besoins très différents.

Il importe cependant de mentionner que pour certains participants du second groupe, une formation transversale offerte par un tiers pourrait devenir avantageuse si elle est ouverte à tous et permet de libérer du temps ainsi qu'une partie de l'enveloppe du promoteur qui porte le projet pour offrir d'autres activités plus disciplinaires. La création d'un tronc commun entre plusieurs secteurs comme la musique, le cirque et le théâtre et qui serait géré par le CFC est donc accueillie positivement par plusieurs, tout en soulevant un questionnement logistique : comment s'assurer que les artistes et travailleurs culturels ne soient pas perdus et sachent où se rendre lorsqu'on leur demande de s'inscrire auprès du CFC pour les formations transversales et auprès de leur regroupement professionnel pour des formations spécifiques (disciplinaires ou non) ? Le modèle du portail unique, proposé par Compétence Culture à travers le projet Cultive, semble incarner un début de réponse, mais la gestion et la coordination des inscriptions reste un enjeu à discuter dans le cadre d'une offre transversale gérée par un organisme tiers.

Enfin, malgré plusieurs réserves liées au transversal, le premier groupe de discussion a tout de même permis de relever bon nombre de besoins numériques communs à plusieurs disciplines. Parmi ceux-ci, on retrouve la gestion de vente de produits, le développement des clientèles et la gestion de la relation client, le développement des réseaux sociaux et l'autopromotion, l'apprentissage d'outils web comme WordPress, Shopify, les outils Google et de gestion de projets pour les organismes à l'interne et finalement l'organisation d'événements ou d'activités à distance.

Conclusion

Cette étude relative à la formation continue dans les secteurs culturels regroupés par le CFC s'est principalement attardée aux dynamiques transversales en la matière, en s'arrimant à trois objectifs : 1) identifier les enjeux et besoins actuels et émergents de développement professionnel et de formation continue des secteurs culturels de la région de l'Île-de-Montréal; 2) identifier les enjeux et besoins prioritaires en matière de coordination de ces activités; 3) évaluer l'état actuel de l'offre de formation « transversale » et sa possibilité de développement. Une stratégie méthodologique en trois étapes a été adoptée, incluant 1) une compilation et analyse d'études récentes et de données administratives transmises par le CFC, afin de dresser un bilan des enjeux et besoins déjà relevés, tout comme de l'offre existante en matière de formation continue; 2) des entretiens avec douze (12) représentants sectoriels, qui ont notamment permis d'identifier les coordonnateurs à la formation continue comme étant des acteurs clés dans le déploiement de l'offre de formation; 3) deux (2) groupes de discussion avec ces coordonnateurs, qui ont alors été interrogés par rapport à six (6) grandes thématiques, soit : a. les enjeux et besoins de la tâche de coordination des activités de formation; b. l'impact de la pandémie sur les métiers et clientèles; c. l'offre et la demande de formations en ligne; d. l'offre montréalaise en région; e. l'avenir de la formation professionnelle en culture; f. leur perception de l'offre transversale. Cette conclusion reviendra sur les principaux constats ayant émergé de cette étude, puis proposera quelques pistes de réflexion par rapport à la gestion et au développement de l'offre en formation continue.

Principaux constats

La pandémie a bouleversé les secteurs culturels à plusieurs égards, qu'il s'agisse des pertes d'opportunités d'emploi pour maints artistes et travailleurs culturels, ce qui a conduit à des transitions de carrière et, par ricochet, à une pénurie de main-d'œuvre et une perte d'expertise, ou alors de la montée du numérique, déjà observable avant la crise et qui n'a fait que s'accroître dans toutes les sphères de la culture. Ces phénomènes ont à leur tour eu un impact sur les **enjeux et besoins actuels**

et émergents de développement professionnel et de formation continue. En effet, le ralentissement d'activité qu'ont connu plusieurs artistes et travailleurs culturels a libéré du temps⁴⁰ que certains ont réinvesti dans la formation continue, cherchant à parfaire leurs connaissances ou à développer de nouvelles compétences. Cet engouement a par ailleurs créé une situation inédite, soit une participation à certaines formations par des gens de niveaux d'expérience très variables, donnant lieu à une hétérogénéité des groupes qui est source de mécontentement chez certains usagers (voir p. 58-59).

Le numérique est aussi devenu dans ce contexte un enjeu prioritaire en termes de développement professionnel et il en est venu à constituer de la sorte le contenu de nombreuses offres de formations. Toutefois, ce sujet révèle de grandes inégalités d'expertises et de ressources, entre les secteurs culturels comme au sein de chacun d'eux. Plus encore, certaines questions liées au numérique sont si récentes qu'il est difficile, à l'heure actuelle, de trouver des formateurs qualifiés pour les enseigner. À cela s'ajoute le fait que le numérique se retrouve désormais au cœur d'enjeux logistiques en matière de prestation de services de formation continue. Les formations ayant dû être données en format virtuel, il est apparu évident que tous les contenus ne se prêtent pas aussi facilement à un enseignement à distance, et que tous les formateurs n'ont pas la même aisance à opérer de la sorte. Il en va de même des participants aux formations, avec certaines personnes qui trouvent dans le format virtuel une solution idéale pour maximiser temps, énergie et apprentissages, et d'autres qui montrent plutôt un désengagement et une passivité lors des formations en ligne.

Enfin, l'avènement d'une offre de formations en ligne a mis en lumière des enjeux territoriaux, voire des tensions qui se jouent dans la division régionale Montréal / reste du Québec. Il existe des disparités importantes entre l'offre de formation à Montréal et dans les régions, où un nombre grandissant d'artistes et de travailleurs culturels se sont par ailleurs installés dans un mouvement d'exode urbain occasionné par la pandémie. Avec l'offre de formations en ligne, la distance physique n'apparaissait plus a priori comme un obstacle à la participation, mais les règles de la mesure M-FOR-e n'en obligent pas moins un contrôle des proportions de bénéficiaires provenant de Mon-

⁴⁰ Ce constat est d'autant plus pertinent à souligner qu'une très récente consultation auprès de 551 professionnels du milieu culturel, ultérieure à la présente étude et mandatée par Compétence Culture, a identifié le manque de disponibilités individuelles comme étant la principale contrainte à la poursuite de formation continue – contrainte citée par 61% des répondants (Compétence Culture 2022, p. 26). Il est en cela pertinent d'avancer l'idée que la pandémie, qui coïncide avec notre propre étude, a créé une situation inusitée et particulièrement favorable à la formation continue.

tréal et de l'extérieur de la ville. Les refus d'inscription que cela occasionne créent du mécontentement et exacerbent des dilemmes déjà existants pour les regroupements nationaux basés à Montréal, qui malgré leur position géographique souhaitent desservir tous leurs membres sur l'ensemble du territoire québécois.

Ce sont là des tensions que doivent régulièrement gérer les coordonnateurs à la formation continue, qui tiennent un rôle pivot entre l'offre et la demande. Rappelons toutefois que bien qu'ils occupent un poste similaire, ces derniers œuvrent dans des secteurs aux réalités parfois très distinctes. Il en va du nombre d'associations et de regroupements professionnels existants, qui ont en outre des échelles – québécoise ou canadienne – et des natures de mandat – représenter des individus et/ou des organisations – différentes, mais aussi de l'importance variable des fonctions artistiques principalement soutenues – certains secteurs s'attardant plus à la création et à l'interprétation, d'autres à la diffusion et à la production. De plus, en dépit de règles et normes conjointes fixées par Services Québec et la mesure MFOR-e, ces secteurs ont des réalités également différentes en ce qui a trait à la taille des groupes qui participent aux formations – ce qui découle entre autres d'enjeux d'équipements et de normes de santé et sécurité –, au bassin de clientèle annuelle à la formation continue – qui oscillait entre 100 (Métiers d'arts) et 815 (Danse) en 2020-2021 –, ou encore aux ressources en coordination – certains regroupements et associations bénéficiant d'un coordonnateur à temps plein, d'autres ayant un poste mutualisé et/ou à temps partiel.

Néanmoins, des **enjeux et besoins prioritaires en matière de coordination** sont partagés par une majorité. D'abord, la rigidité du calendrier de demandes de subventions et le manque de flexibilité des programmes de financement ont été identifiés comme des obstacles majeurs à la capacité de s'adapter aux imprévus et de répondre aux opportunités de dernière minute. La relation avec Services Québec s'avère aussi souvent complexe, et tendue, compte tenu des justifications nécessaires à apporter dès qu'une activité ne correspond pas exactement aux critères du programme; ceci se révèle chronophage pour les coordonnateurs dans un contexte où le temps est une denrée rare. Dès lors, la charge de travail s'alourdit sans cesse, empêchant l'exécution de certaines tâches pourtant importantes, comme aller sur le terrain sonder les besoins en formation continue des artistes et travailleurs culturels. Plus encore, les situations d'épuisement professionnel s'avèrent de plus en plus fréquentes, poussant des coordonnateurs à changer d'emploi, ce qui donne lieu à une perte d'expertise pour leurs secteurs respectifs. Enfin, la pandémie a entraîné son lot de difficultés addi-

tionnelles, voire inédites, engendrant une incertitude constante pour les artistes et travailleurs culturels, mais aussi pour les promoteurs de formation continue qui ont dû s'adapter en permanence aux circonstances et gérer l'imprévisibilité grandissante de leurs clientèles. Ces adaptations et aménagements se sont ajoutés aux tâches et obligations, déjà très nombreuses, des coordonnateurs.

En ce sens, **l'état actuel de l'offre de formation « transversale » et sa possibilité de développement** peuvent apparaître comme une piste pour mutualiser les efforts et les ressources. Or, les avantages logistiques ne semblent pas toujours au rendez-vous. Au contraire, des coordonnateurs perçoivent un alourdissement des procédures étant donné la nouvelle structure mise en place pour le transversal, avec son propre mode de financement, sans compter le manque de clarté dans l'actuelle répartition des tâches entre les promoteurs sectoriels et le CFC. Dans certains cas, l'on s'interroge aussi sur la pertinence d'ouvrir une formation à d'autres secteurs lorsqu'il n'y a pas de difficulté à la combler au sein de sa propre clientèle. Puis, on émet des doutes quant à la possibilité de transposition à plusieurs secteurs et métiers culturels de certaines thématiques apparemment transversales, mais qui nécessiteraient pourtant une approche pointue et personnalisée.

Il n'en demeure pas moins que des thématiques émergentes laissent entrevoir un potentiel de développement transversal qui s'ajoutent aux grandes thématiques transversales identifiées dans la documentation disponible – à savoir les enjeux de développement des compétences entrepreneuriales, des compétences numériques et de la polyvalence, parallèlement aux besoins proprement disciplinaires et de gestion de carrière, qui sont généralement spécifiques à chaque secteur ou métier. Ces nouvelles thématiques concernent 1) les pratiques écoresponsables au cœur de récentes formations très populaires, notamment en arts de la scène; 2) les enjeux de harcèlement et de violences au travail, que le mouvement #moiaussi a mis en évidence dans bien des secteurs culturels; 3) les questions entourant la santé mentale, particulièrement mise à l'épreuve chez les artistes et travailleurs culturels en période de pandémie⁴¹; 4) les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, qui concernent à la fois le contenu de certaines formations et le membrariat des organismes, regroupements et associations; 5) les communications et le marketing qui rallient certains secteurs entre eux; 6) les habiletés transdisciplinaires comme des techniques d'interprétation, de chant et de danse qui peuvent s'avérer utiles à des artistes de plusieurs secteurs d'appartenance; 7) la fiscalité

⁴¹ En ce qui concerne les questions de santé mentale, bien que les besoins soient grands, les groupes de discussion ont également mis en lumière les défis que pose l'élaboration d'un accompagnement de groupe dans le cadre de la formation continue (voir p. 48-49).

et l'image de marque, qui sont d'ailleurs déjà l'objet de formations transversales; 8) les droits d'auteurs et le développement international, sujets particulièrement affectés par la pandémie; 9) la gestion particulière des petits organismes culturels, réalité propre à plus d'un secteur.

Pistes de réflexion

Au-delà de ces constats qui ont émergé des groupes de discussion, plusieurs suggestions sont aussi apparues comme autant de pistes pour améliorer la gestion de la formation continue et œuvrer à son développement.

D'abord, plusieurs coordonnateurs en appellent à une plus grande ouverture du bailleur de fonds vis-à-vis de nouvelles méthodes et formules d'apprentissage. Il a été question tout particulièrement à cet égard de formation asynchrone, d'accompagnement individuel et de microprogrammes⁴², qui permettent notamment de pallier la disparité des niveaux des participants à une formation en offrant des outils de mise à niveau, un accompagnement personnalisé ou de longue durée. Le codéveloppement a également été discuté comme une approche offrant des occasions d'échanges entre artistes et travailleurs culturels, ce qui est particulièrement apprécié après l'isolement causé par la pandémie.

Le développement accéléré de formations en ligne ces deux dernières années soulève aussi la question du futur de la formation continue en présentiel par rapport à l'offre à distance. Alors que les coordonnateurs dénotent une « fatigue numérique » chez certains usagers, un désintérêt à revenir en présentiel chez d'autres, il se manifeste un désir de développer une offre de formation mixte (présentiel et virtuel) au-delà de la pandémie. Le maintien de formations en ligne nécessitera par ailleurs un assouplissement de plusieurs mesures et critères du bailleur de fonds, que ce soit en autorisant des formules comme l'asynchrone, en revoyant la logique de division territoriale (Montréal / autres régions) qui est très difficile à tenir avec l'offre de formations à distance, ou en permettant plus facilement des révisions et réattributions budgétaires pour s'adapter au virtuel, qui

⁴² L'idée de microprogramme peut prendre plusieurs formes : il peut s'agir d'une série de formations comme autant de volets d'une thématique, et qui sont ainsi complémentaires les unes aux autres, mais aussi de plusieurs cours sur un même thème, avec une gradation du niveau de difficulté. La logistique d'organisation est alors nécessairement différente, de même que celle de participation qui implique un plus important investissement de temps, ce qui n'est pas toujours possible pour les artistes et travailleurs culturels, comme l'indique le sondage mentionné précédemment (Compétence Culture 2022). Enfin, il y a lieu de se demander si le développement de tels microprogrammes par les partenaires actuels du CFC ne pourrait pas mieux bénéficier de l'expertise déjà accumulée au sein d'institutions d'enseignement offrant les formations artistiques et culturelles initiales.

occasionne des économies d'une part – par exemple, sur les coûts de location d'espaces physiques – et des coûts supplémentaires d'autre part – comme les honoraires et frais de soutien technique.

En matière de coordination, plusieurs suggestions ont été faites pour améliorer les dynamiques de travail, mais aussi dégager du temps pour aller à la rencontre des usagers de formation, sonder leurs véritables besoins et ainsi améliorer l'offre. Les idées soulevées incluent l'uniformisation des dates de dépôt pour toutes les enveloppes disponibles et l'assouplissement du calendrier de dépôt. Des changements dans la description de tâches des coordonnateurs sont également souhaités : leur mandat devrait cibler plus strictement la formation continue et ne pas englober quantité de tâches connexes, tout particulièrement au sein des organisations ayant un mandat sectoriel; le nombre d'heures nécessaires pour l'exécution de ces tâches demande également à être réévalué.

Pour terminer, le développement de l'offre de formation transversale appelle un effort de collaboration entre le CFC, les représentants sectoriels et les coordonnateurs, afin de tenir compte des avis de ces acteurs qui ont des contacts avec les différentes clientèles concernées, en vue de développer une offre concertée. Une révision des responsabilités conduisant à la constitution d'un tronc commun de formations transversales, directement géré par le CFC plutôt que par les différents promoteurs s'alliant les uns aux autres, pourrait par exemple libérer les organismes nationaux de cette part de coordination. L'efficacité d'une telle approche dépend toutefois de la qualité de la diffusion de ce tronc commun de formations transversales, qui doit rejoindre les artistes et travailleurs culturels de tous les secteurs. Quant aux thématiques émergentes qui ont un potentiel transversal – par exemple, les pratiques écoresponsables, les enjeux de harcèlement et de violences au travail, ou encore les questions d'équité, de diversité et d'inclusion –, leur déploiement dans le cadre de formations invite au développement de partenariats avec des organismes externes aux promoteurs actuels du CFC, qui pourraient bénéficier de leurs expertises. Pensons entre autres à Écoscéno en ce qui a trait à l'écoresponsabilité, à Juripop et à l'Aparté en matière de harcèlement et de violences en contexte de travail, à Diversité Artistique Montréal pour les questions de diversités dans le milieu culturel, etc.

Le développement optimal de cette offre transversale ne pourra toutefois faire l'économie d'un travail de documentation et d'évaluation de la formation continue offerte, afin de bien mesurer son impact et son évolution. Cet effort implique de garder trace des thématiques couvertes, des dates de création et de la longévité des formations, des formats d'apprentissage mis en œuvre (en groupe,

en accompagnement individuel, de manière asynchrone, etc.) et, surtout, du taux de demande, du profil des participants et de leur appréciation. De la sorte, il sera notamment possible de mieux cibler les formations très courues, pour adapter l'offre à la demande et ainsi remédier à des enjeux tels que les listes d'attente.

Plus encore, le développement de la formation continue va de pair avec un élargissement du bassin de participants potentiels. Les associations et regroupements gestionnaires de l'offre, tout en ayant pour mandat de représenter l'ensemble de leur secteur, cherchent néanmoins naturellement à répondre d'abord et avant tout aux besoins et enjeux de leurs membres. Un effort particulier et continu doit à cet égard être fait pour corriger ces biais systémiques, qui font en sorte que les artistes et travailleurs culturels du secteur, mais non-membres des associations et regroupements, se sentent probablement moins concernés par l'offre de formation continue. Certaines stratégies pourraient par exemple être envisagées pour rejoindre un plus grand nombre d'individus actuellement moins représentés au sein des associations et regroupements, notamment les personnes issues des diversités.

Les constats de ce rapport découlant de discussions avec des représentants sectoriels et des coordinateurs à la formation continue, il serait pertinent de poursuivre le travail par des groupes de discussion ciblant cette fois des formateurs, des artistes et des travailleurs culturels, qui apporteraient certainement un regard complémentaire sur les besoins et enjeux liés à la formation continue, de même que sur ses possibilités de développement. De tels échanges permettraient notamment une compréhension plus fine des défis posés par le cumul des métiers et les différentes réalités avec lesquelles doivent conjuguer les personnes évoluant dans le milieu culturel (Compétence Culture 2022, p.13) ainsi que de leurs répercussions sur les besoins en formation continue. Ces groupes seraient de plus l'occasion d'aborder des thématiques, transversales à bien des secteurs, mais peu évoquées au cours des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude, incluant les pratiques de médiation culturelle, l'entrepreneuriat, le financement et les demandes de bourses. De plus, les membres des comités de formation existants seraient d'autres informateurs-clés à mobiliser, notamment en regard des processus décisionnels menant à la constitution de l'offre de formation continue. Leur expérience contribuerait en effet à éclairer les facteurs qui sous-tendent le choix des thématiques de formations, autant celles les mieux établies, qui répondent à des besoins récurrents

dans le temps, que celles qui sont émergentes et correspondent à de nouvelles demandes et enjeux des acteurs du milieu. En somme, c'est par la combinaison de tous ces regards et perspectives, tantôt plus micro, tantôt plus macro, qu'il apparaît véritablement possible de déployer une offre de formation continue en phase avec les enjeux et besoins des secteurs culturels.

Bibliographie

- Anheier, Helmut K., Merkel, Janet et Katrin Winkler. 2021. *Culture, the Arts and the Covid-19 Pandemic: Five Cultural Capitals in Search of Solution*. Allianz Kulturstiftung. <https://opus4.kobv.de/opus4-hsog/frontdoor/deliver/index/docId/3722/file/Report.pdf>
- Banks, Mark et Justin O'Connor. 2021. « Editorial: Art and culture in the viral emergency ». *Cultural Trends* 30, no 1: 1-2.
- Barré, Philippe et Laurence D. Dubuc. 2021. « Lorsque le travail devient invisible. L'action publique et le travail des artistes visuels et de la scène du Québec en contexte de crise sanitaire ». *Revue Interventions économiques* 66 : 1-20.
- Barré, Philippe, Bédard, Pascale, Dubuc, Laurence D. et Ian MacDonald, avec la collaboration de Guylaine Vallée. 2020. *La transition de carrière des artistes de la scène du Québec : enjeux et besoins*. Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Betzler, Diana, Loots, Ellen, Prokupek, Marek, Marques, Lénia et Petja Grafenauer. 2020. « Covid-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures ». *International Journal of Cultural Policy* : <https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1842383>
- Beaudry, Nicole. 2017. « Le codéveloppement : un outil de formation professionnelle ». *Échange de bonnes pratiques entre enseignants de niveau universitaire* 6, no 6 : 3 p.
- Bourcheix-Laporte, Marianne. 2020. *Enquête sur les besoins numériques des centres autogérés du Québec. Rapport sommaire : Constatations clés et recommandations*. Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) : 24 p.
- Compétence Culture. 2022a. *Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien. Rapport final mai 2022* : 90 p.
- Compétence Culture. 2022b. *Diagnostic sur les enjeux et les priorités en ressources humaines du secteur culturel. Rapport final du sondage réalisé en mars et avril 2022* : 76 p.
- Compétence Culture. 2020a. *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne musique* : 163 p.
- Compétence Culture. 2020b. *Étude des besoins de formation continue. Chaîne danse* : 154 p.
- Compétence Culture. 2018a. *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021. Résultats d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux* : 317 p.
- Compétence Culture. 2018b. *Bilan du Modèle de coordination de la formation continue en culture 2017-2018* : 9 p.
- Compétence Culture. 2016. *Document de référence. Développement des compétences numériques dans le secteur culturel. Survol des notions de base* : 23 p.
- Comunian, Roberta and Lauren England. 2020. « Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy ». *Cultural Trends* 29, 2: 112-128.

- Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal CFC. 2022. « Formation professionnelle continue » : <https://www.cfcmontreal.org/formation-professionnelle-continue/>
- Dion, Suzanne. 2016. *Rapport synthèse: détermination des enjeux et des besoins en formation continue 2016-2017. CFC Montréal / DrÎm*. Les Services de consultation et de production Suzanne Dion Inc. : 13 p.
- Eikhof, Doris Ruth. 2020. « Covid-19, inclusion and workforce diversity in the cultural economy: what now, what next? ». *Cultural Trends* 29, no 3: 234-250.
- En piste. 2021. *Sondage sur l'avenir des arts du cirque. Imaginons notre futur afin de retrouver notre élan et notre rayonnement : Résultats de l'enquête auprès des artistes, des travailleurs culturels et des organismes de cirque du Canada* : 49p.
https://enpiste.qc.ca/medias/files/Documents%20h%C3%A9berg%C3%A9s/Sondages/R%C3%A9sultats%20sondages%20sur%20le%20futur%20des%20arts%20du%20cirque_sept%202021.pdf
- Fédération nationale des communications et de la culture (FNCC). 2021. *Pour que les arts demeurent vivants. Rapport sur les effets de la pandémie sur le milieu des arts et de la culture : état de situation économique pré-pandémie et faits saillants de la santé psychologique des artistes* : 24 p. <https://fncc.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/Rapport-Plaidoyer-pour-que-les-arts-demeurent-vivants-Mars-2021.pdf>
- Giorgi, Julien et Suzanne Scott. 2022. *Crise sanitaire dans le secteur culturel. Impact de la pandémie de Covid-19 et des mesures de soutien sur l'activité et la situation financière des entreprises culturelles en 2020*. France, Ministère de la Culture, Département des études et de la prospective (DEP) : 37 p. <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2022-03/Crise%20sanitaire%20dans%20le%20secteur%20culturel.pdf>
- Hite, Linda M. et Kimberly S. McDonald. 2020. « Careers after Covid-19: challenges and changes ». *Human Resource Development International* 23, no 4: 427-437.
- Laurin, Frédéric et William Nicholls. 2021. *Enquête sur les impacts de la crise de la COVID-19 sur le secteur des arts et de la culture et la transformation des organisations culturelles* : 69 p.
- Laurin, Frédéric. 2020. *Enquête sur les impacts économiques sectoriels de la crise de la COVID-19 - Impact par secteur d'activité*. Institut de recherche sur les PME (INRPME) et Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ).
- Montalto, Valentina, Sacco, Pier Luigi, Alberti, Valentina, Panella, Francesco et Michaela Saisana. 2020. *European Cultural and Creative Cities in COVID-19 times: Jobs at Risk and the Policy Response*. European Commission. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120876/kjna30249enn_1.pdf
- Réseau art actuel, 2020. « Mini-forum des membres » : <https://reseauartactuel.org/>
- Services Québec. Février 2022. *Guide de dépôt de projet – critères généraux et modalités d'application*. Direction régionale de Montréal – Partenariat et services aux entreprises, Direction des services aux entreprises : 31 p.

Annexe 1. Budgets, activités, usagers par secteur :

Tableaux détaillés

Tableau 4 :						
Budget d'activités régulières et transversales, alloué et réel, 2020-2021, par secteur						
Secteurs	Régulier		Transversal		Total	
	Alloué	Réel	Alloué	Réel	Alloué	Réel
Littérature	103 000 \$	65 079 \$	n.a.	14 230 \$	n.a.	79 309 \$
Muséologie	64 571 \$	56 136 \$	n.a.	5 143 \$	n.a.	61 279 \$
Arts visuels	115 000 \$	93 605 \$	n.a.	10 316 \$	n.a.	103 922 \$
Arts interdisciplinaires	64 571 \$	33 927 \$	n.a.	11 045 \$	n.a.	44 972 \$
Arts médiatiques	175 000 \$	155 928 \$	n.a.	12 802 \$	n.a.	168 730 \$
Métiers d'art	69 571 \$	43 898 \$	n.a.	1 375 \$	n.a.	45 273 \$
Danse	180 000 \$	148 202 \$	n.a.	8 495 \$	n.a.	156 698 \$
Musique	120 000 \$	67 766 \$	n.a.	-	n.a.	67 766 \$
Théâtre	150 000 \$	135 408 \$	n.a.	69 863 \$	n.a.	205 272 \$
Arts d'interprétation	204 145 \$	130 989 \$	n.a.	-	n.a.	130 989 \$
Arts du cirque	124 571 \$	147 385 \$	n.a.	-	n.a.	147 385 \$
Enregistrement sonore	61 571 \$	62 867 \$	n.a.	15 721 \$	n.a.	78 588 \$
Total	1 432 000 \$	1 141 190 \$	200 000 \$	148 993 \$	1 632 000 \$	1 290 183 \$

Source : CFC, données administratives, « Montants 20-21 » (fichier Excel). Traitement spécial INRS.

Tableau 5 : Distribution annuelle de l'enveloppe régulière par secteur, 2015-2016 à 2020-2021

Secteurs	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021	% 2020-2021	Moyenne 5 ans	% 5 ans
Arts d'interprétation	210 993 \$	231 121 \$	274 302 \$	279 200 \$	340 400 \$	204 145 \$	14,3	239 952 \$	18,9
Danse	161 604 \$	169 659 \$	189 650 \$	188 500 \$	258 400 \$	180 000 \$	12,6	177 883 \$	14,0
Arts médiatiques	199 885 \$	141 500 \$	161 500 \$	166 400 \$	264 597 \$	175 000 \$	12,2	168 857 \$	13,3
Théâtre	152 973 \$	96 519 \$	128 720 \$	128 700 \$	180 400 \$	150 000 \$	10,5	131 382 \$	10,3
Musique	107 880 \$	116 691 \$	116 691 \$	118 300 \$	135 000 \$	120 000 \$	8,4	115 912 \$	9,1
Arts du cirque	110 308 \$	97 639 \$	80 103 \$	100 100 \$	190 400 \$	124 571 \$	8,7	102 544 \$	8,1
Littérature	90 136 \$	102 438 \$	102 749 \$	102 700 \$	158 400 \$	103 000 \$	7,2	100 205 \$	7,9
Arts visuels	60 369 \$	49 738 \$	73 738 \$	74 100 \$	164 803 \$	115 000 \$	8,0	74 589 \$	5,9
Métiers d'art	30 126 \$	40 951 \$	43 252 \$	42 900 \$	80 000 \$	69 571 \$	4,9	45 360 \$	3,6
Muséologie	35 817 \$	46 834 \$	35 848 \$	39 000 \$	94 400 \$	64 571 \$	4,5	44 414 \$	3,5
Arts interdisciplinaires	19 953 \$	25 799 \$	31 692 \$	31 200 \$	59 000 \$	64 571 \$	4,5	34 643 \$	2,7
Enregistrement sonore	19 956 \$	28 757 \$	30 000 \$	29 900 \$	55 000 \$	61 571 \$	4,3	34 037 \$	2,7
Total CFC	1 200 000 \$	1 147 646 \$	1 268 245 \$	1 301 000 \$	1 980 800 \$	1 432 000 \$	100,0	1 269 778 \$	100,0

Source : CFC, données administratives « Réflexions historiques 5 ans » (fichier Excel).

* Vu son caractère d'exception, cette année financière correspondant au premier choc de la crise sanitaire n'a pas été prise en compte dans le calcul de la moyenne annuelle.

Tableau 6 : Nombre d'inscriptions par secteur, 2019-2020, 2020-2021						
Secteurs	2019-2020			2020-2021		
	Régulier	Transversal	Total	Régulier	Transversal	Total
Littérature	219	44	263	205	46	251
Muséologie	282	30	312	180	27	207
Arts visuels	458	60	518	360	53	413
Arts interdisciplinaires	59	42	101	70	24	94
Arts médiatiques	269	32	301	243	78	321
Métiers d'art	76	-	76	64	18	82
Danse	807	24	831	697	59	756
Musique	154	-	154	217	12	229
Théâtre	198	81	279	314	79	393
Arts d'interprétation	335	-	335	442	-	442
Arts du cirque	235	-	235	355	-	355
Enregistrement sonore	508	50	558	416	183	599
Total	3600	363	3963	3563	579	4142
<i>Moyenne des 12 secteurs</i>	<i>300</i>	<i>30</i>	<i>330</i>	<i>297</i>	<i>48</i>	<i>345</i>

Source : CFC, données administratives, « Inscriptions par secteurs, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022 » (fichier Excel). Compilation et traitement spécial INRS

Tableau 7 : Clientèles types par secteur en 2021

Secteurs	Artistes	Travailleurs culturels	Autres caractéristiques
Littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Écrivains (livre) • Auteurs dramatiques (théâtre) • Conteurs • Auteurs radio-télé et cinéma • Auteurs-compositeurs (chanson) 	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> • Mi-carrière (fin quarantaine/début cinquantaine) • Féminin • Présence de Néo-Québécois
Muséologie	n.a.	Contractuels de petites institutions muséales	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande hors-Montréal
Arts visuels	Artistes visuels	Gestionnaires d'organismes culturels (parfois artistes)	<ul style="list-style-type: none"> • Début de carrière • Féminin (85 %) • Blanc Francophone
Arts interdisciplinaires	Artistes interdisciplinaires	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs autres allégeances (membres de plusieurs regroupements et ass. professionnelles) • Mi-carrière : plus de 15 ans de pratique (75 %) • Féminin (60 %) • Forte demande hors-Montréal
Arts médiatiques	Surtout des artistes professionnels en arts cinématographiques et en arts numériques	Quelques employés de centres d'artiste (gestionnaires, commissaires, coordonnateurs) qui sont souvent eux-mêmes artistes	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio artistes/professionnels variable selon les centres • Relève et artistes/travailleurs expérimentés • Artistes à la recherche de perfectionnement hautement spécialisé (logiciel, méthodologie de travail), et développement de projets particuliers
Métiers d'art	Artisans d'une centaine de métiers	Employés de lieux de diffusion et de production	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques démographiques variable selon les métiers • L'artisan effectuant l'ensemble des maillons de la chaîne (de la conception à la vente du produit) peut être considéré à la fois comme artiste et comme travailleur culturel
Danse	<ul style="list-style-type: none"> • Danseurs interprètes • Chorégraphes • Directeurs de répétitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire administrateur • Diffuseur • Producteur technique • Enseignant • Gestion du savoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritairement féminin • Artistes de la relève ou en mi-carrière pour les classes de maîtres • Artistes et travailleurs culturels en mi-carrière pour les formations en gestion de carrière • Très peu d'artistes et de travailleurs aguerris
Musique	Musiciens (50 %)	Travailleurs culturels (50 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs combinent des statuts d'artiste et de travailleur culturel • Musiciens en mi-carrière • Travailleurs culturels de la relève • Musiciens pop en augmentation (GMMQ)
Théâtre	Acteurs Metteurs en scène Auteurs dramatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires contractuels • Professionnels des arts de la scène (décors, costumes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Artistes œuvrant comme gestionnaires • Franco (CQT, AQAD, APASQ, CEAD) / Anglo (QDF, PWM) • CQT : Féminin (71 %) et 26-35 ans en surnombre (33 %)
Arts d'interprétation	Artistes-interprètes de la scène et de l'écran (acteurs, danseurs, chanteurs animateurs)	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> • Anglo (ACTRA) / Franco (UDA) • Artistes de la diversité (25 % à 30 % des membres selon un sondage UDA) • Demande de l'Association des studios de doublage pour plus de personnes immigrantes et autochtones
Arts du cirque	Artistes de toutes disciplines circassiennes	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> • Masculin • Cosmopolite et multiculturel (exportation et diffusion internationale)
Enregistrement sonore	Artistes auto-producteurs de musique populaire et humour	Employés contractuels d'entreprises établies	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux entrants cherchant à s'autoproduire : formation comme producteurs plutôt qu'artistes, même s'ils sont les deux

Sources : CFC, sondage auprès des représentants sectoriels, 2020, et INRS, entretiens auprès des représentants sectoriels, 2021

**Tableau 8 :
Nombre d'activités de formation différentes de l'automne 2019 à l'automne 2020**

Secteurs	Activités (n)	Heures (n)	Moyenne heures/activité	Distribution n. activités / n. heures selon les promoteurs & autres informations pertinentes
Littérature	54	1134,8	21	AQAD : 5 / 68 h. ; RCQ : 8 / 552 h. ; SARTEC : 14 / 239 h. ; SPACQ : 17 / 221,8 h. ; UNEQ : 10 / 54 h. (pour une douzaine (12) de places par activité)
Muséologie	40	440	11	Nombre d'activités en hausse depuis les sept (7) dernières années : de 8 à 30-35 par an.
Arts visuels	147	2578,5	17,5	Atelier circulaire : 50 / 1069 h. ; Illustration Québec : 17 / 104 h. ; L'Imprimerie : 40 / 596 h. ; RAAV : 29 / 370 h. ; RCAAQ : 11 / 439 h. (groupes et sur mesure)
Arts interdisciplinaires	19	368	19,4	8 à 10 participants par activité
Arts médiatiques	83	2493	30	Le CQAM avec deux (2) activités pour 14 h. est la moins active des onze (11) promoteurs. PRIM est le plus actif (12 / 338 h.)
Métiers d'art	27	705	26,1	-
Danse	31	3114	100,5	RQD : 21 / 1755 h. Les quatre (4) autres promoteurs offrent chacun deux (2) ou trois (3) activités. Le RQD offre plusieurs heures d'entraînement continu (classes techniques pour grands groupes) ainsi que de l'accompagnement individualisé (programme Coup de pouce, à une trentaine de personnes).
Musique	37	648	17,5	-
Théâtre	47	1654,5	35,2	APASQ : 7 / 118 ; AQM : 11 / 222 ; CEAD : 4 / 381 ; CQT : 12 / 187 ; PWM : 6 / 708 ; QDF : 7 / 38,5
Arts d'interprétation	89	1989,5	22,4	ACTRA : 12 / 155 ; UDA : 77/1834,5
Arts du cirque	39	2360	60,5	2 programmes piliers : 1) entraînement continu et 2) accompagnement individualisé.
Enregistrement sonore	54	251	4,6	ADISQ : 44 / 173 h.; APEM : 10 / 78 h. Plusieurs formations de courte durée.
Total	667	17736,3	365,7	
Moyenne	55,6	1478,0	30,5	

Source : CFC, « ARCHIVES 2019-2020 AUTOMNE », « ARCHIVES PRINTEMPS 2020 », « ARCHIVES 2020-2021 AUTOMNE » (fichiers Excel). Compilation et traitement spécial INRS.

Annexe 2. Regroupement des secteurs selon le type de formations offertes et les fonctions visées

On peut distinguer les secteurs selon l'importance relative accordée au maintien et au développement de compétences en termes de fonctions de création et d'interprétation artistiques disciplinaires ou interdisciplinaires d'une part, et de fonctions et tâches de gestion, de diffusion et de promotion des activités artistiques d'autre part.

Dans les secteurs offrant **principalement des formations du premier type (création-interprétation)** se retrouvent les Arts d'interprétation, les Arts du cirque et les Arts interdisciplinaires. En **Arts d'interprétation**, les formations concernent l'amélioration de la qualité de la prestation, le jeu devant la caméra, les techniques de la voix pour l'interprétation, la préparation d'une démo voix ou d'un balado, la scénarisation télé, la préparation à un rôle de policier. Notons qu'une formation en gestion de carrière a été interrompue faute d'inscriptions. En **Arts du cirque**, En piste offre une vingtaine (20) de formations de groupe par année ainsi que deux (2) programmes piliers qui répondent aux besoins particuliers des artistes (développement disciplinaire et professionnel) à l'aide de jumelage. Le premier se nomme « Programme de soutien à l'entraînement » et le second « Programme Compétence carrière ». En **Arts interdisciplinaires**, on dénombre une vingtaine (20) de formations par année, orientées principalement vers le maintien et le développement des compétences de création interdisciplinaire, de type *master class*. On y trouve en revanche peu de formations en gestion de carrière, ces formations étant offertes par d'autres secteurs auxquels peuvent avoir accès les artistes interdisciplinaires.

Dans les secteurs offrant **principalement des formations du second type (gestion-diffusion-promotion)** se trouvent l'Enregistrement sonore, la Musique et le Théâtre. En **Enregistrement sonore**, les formations sont orientées uniquement vers la fonction de production-diffusion, à l'exclusion de toute formation proprement artistique. Celles-ci se sont organisées autour de trois axes initiaux : les droits d'auteurs, la compréhension des contrats et la compréhension des métiers de l'industrie musicale (agence de spectacle, production, gérance, etc.). Dans le secteur **Musique**, où la clientèle détient généralement une formation

disciplinaire initiale de niveau universitaire, les formations offertes via le CQM sont davantage orientées vers la gestion de carrière et le numérique (ex. communiquer son offre de concert, enregistrer vos instruments, les réseaux de diffusion et mon positionnement, l'image de marque). On trouve également une offre de *coaching* portant notamment sur la planification stratégique à court, moyen et long termes, le développement de la présence en ligne et la découvrabilité web, la mise en place d'une stratégie numérique pour les communications. En **Théâtre**, l'offre du CQT exclut d'emblée l'interprétation, ce rôle étant dévolu à l'UDA. Le CQT offre plutôt annuellement une dizaine (10) de formations en gestion de carrière, en gestion de données numériques (et en création numérique), en philanthropie, en comptabilité, en développement de public, en communications et en médias sociaux. On y trouve également des formations en gestion de projet et de compagnie, adressées spécialement aux metteurs en scène. On note que 25 % des activités tournent autour des questions de transition démographique et de représentation des groupes minoritaires ou marginalisés à Montréal. Les questions de représentation sur scène (appropriation culturelle et diversification des productions) et de diversification des publics (comment attirer des publics réunissant différents groupes d'âge, groupes minorisés, etc.) sont au cœur des préoccupations et font l'objet de plusieurs formations. Une étude sur la diversification ethnique des publics en théâtre était d'ailleurs en cours au moment des entretiens.

Les autres secteurs (Arts médiatiques, Arts visuels, Danse, Littérature, Métiers d'arts et Muséologie) ont quant à eux une **offre de formation mixte**. En **Arts médiatiques**, les formations portent sur les arts numériques ou cinématographiques qui nécessitent souvent des équipements coûteux et spécialisés; c'est l'une des raisons pour lesquelles chaque centre d'artiste offre ses propres formations en lien avec ses équipements. Même si les formations offertes par les centres d'artistes sont souvent davantage orientées vers le maintien et le développement des compétences, certains centres comme le FCTMN, Main Film et Turbine offrent des formations en gestion de carrière. De plus, à l'inverse des onze (11) centres d'artistes associés originellement au secteur des Arts médiatiques, le CQAM qui les représentait avant de se fondre dans REPAIRE ne donnait aucune formation disciplinaire, mais, de manière ponctuelle, quelques formations sur des enjeux de fiscalité et de ressources humaines. En **Arts visuels**, les différents promoteurs se dotent de missions diverses en ce qui a trait à la formation. Le RCAAQ est par exemple le seul du secteur Arts

visuels dont les formations s'adressent aux travailleurs culturels. Le RAAV s'intéresse quant à lui aux enjeux de gestion de carrière d'artiste et à ses enjeux légaux (droits, archivage, succession). Atelier circulaire, IQ et l'Imprimerie sont pour leur part plus disciplinaires et techniques dans leurs formations. Le RCAAQ offre actuellement huit (8) formations de groupe de type gestion par année, et entre dix (10) et vingt (20) formations sur mesure / année, donc autour de vingt-cinq (25) activités au total. En **Danse**, on retrouve deux (2) types d'offres, en développement des compétences artistiques et en gestion de carrière. Le RQD offre des formations de groupe et des classes techniques, des webinaires, de l'accompagnement individualisé. Les formations seront à nouveau en ligne cette année, en mode synchrone pour permettre l'interaction entre formateur et participant; seules les classes techniques sont en présentiel, car les danseurs ne sont pas couverts par la CNESST lorsqu'ils s'entraînent à la maison. En **Littérature**, l'UNEQ offre une dizaine (10) de formations par année, comptant une douzaine (12) de places chacune. Les formations portent notamment sur la gestion de carrière, le travail contractuel, la promotion, l'élargissement des marchés, le développement de compétences (numériques et administratives). La seule formation de type création à l'UNEQ est un programme de parrainage et, hormis ce dernier, toutes les formations se donnent chaque année. Ainsi, lorsque le plan culturel numérique du Québec a été mis en place, l'UNEQ a décidé de développer des guides et des outils asynchrones en ligne, disponibles en tout temps pour les membres et les non-membres sur des sujets comme : la chaîne du livre (imprimé et numérique), la méthodologie de négociation, le contrat d'édition, les paramètres de l'édition numérique, la reddition de comptes, la fiscalité et publication à compte d'auteur, la conception d'un document promotionnel, l'autopromotion sur le Web, les représentations publiques, la diversification des revenus, etc. Dans le secteur des **Métiers d'art**, les formations touchent l'ensemble des fonctions : recherche et création, production et techniques de métiers, marketing et communication, gestion et entrepreneuriat. Le CMAQ met beaucoup d'efforts pour offrir de la formation en développement des compétences numériques. L'organisme a lancé en 2021-2022 un microprogramme abordant ces enjeux, ainsi qu'un parcours de formations concernant l'exportation (ce dernier en partenariat avec l'École des entrepreneurs du Québec). Dans le secteur **Muséologie**, la SMQ offre une quarantaine (40) de formations par an, dont environ

trente-cinq (35) différentes. Les formations portent sur les différents champs de la muséologie comme l'exposition, l'éducation, la collection, la gestion et la communication. Ces formations sont principalement d'ordre disciplinaire et elles sont souvent spécifiquement conçues pour les travailleurs du domaine en question : par exemple, « conservation préventive des peintures », « scénario d'exposition », « éclairage muséal » et « médiation muséale » sont des formations offertes entre 2019 et 2020.

Annexe 3. Guide d’entrevues préparatoires avec les représentants sectoriels

- Objectif 1 : identifier le bassin des bénéficiaires de formation ainsi que les informateurs incontournables;
- Objectif 2 : identifier enjeux et besoins sectoriels prioritaires en matière de formation continue et de développement professionnel.
- Objectif 3 : sonder l’intérêt pour des consultations plutôt thématiques ou plutôt sectorielles.

Identification du répondant

- Secteur représenté, nom du répondant, association/regroupement d’appartenance, coordonnées.
- Principales caractéristiques démographiques du répondant (si pertinent) : âge, lieu de naissance/résidence, autres caractéristiques démographiques pertinentes.
- Principales caractéristiques professionnelles : métier principal et nombre d’années d’exercice, formation préalable, autres activités professionnelles, liens particuliers à la formation continue, autres caractéristiques professionnelles.
- Autres.

Description du secteur représenté

- Quels sont les autres regroupements et associations associés au secteur ?
- Bref historique du secteur : y a-t-il des moments marquants; toutes les associations sont-elles là depuis le début; etc. ?
- Identification des promoteurs de formation au sein du secteur : nombre et types de formation (maintien et développement des compétences, gestion de carrière, communication numérique, etc.); qui sont les plus présents et que font-ils?
- Relations entre associations : depuis quand des liens de collaboration en formation continue; y a-t-il d’autres domaines de collaboration entre les associations et regroupements; certains sont-ils plus présents; etc. ?
- Bassin de clientèle :
 - Estimation du nombre de personnes suivant annuellement les formations
 - Perception des clientèles types : par ex. types d’artistes (formes d’art et orientations esthétiques) et de travailleurs culturels (gestionnaires, techniciens, médiateurs, etc.); groupes d’âge (émergents, mi carrière, âgés); répartition hommes/femmes; origine ethnolinguistique; etc.

Perception des besoins de la clientèle et des enjeux du secteur

- Perception de l'état de l'offre de formation continue :
 - besoins couverts et non couverts;
 - demandes particulières selon les disciplines, les types de travailleurs et les associations/regroupements représentés;
 - identification et perception des formations transversales;
 - possibilité d'organiser des séances intersectorielles sur des thématiques transversales (par ex. le numérique, la transition de carrière, etc.);
 - possibilité de focus group avec des milieux spécifiques plutôt que des informateurs sectoriels : groupes générationnels (jeunes, mi carrière, âgés), artistes immigrants ou de minorités ethniques, femmes artistes, artiste avec handicap, etc.
 - formation de courtes ou de longue durée ?
 - formations sur mesure et formations transversales : opposition/ complémentarité ?
 - autres perception de besoins.
- Perception des principaux enjeux de développement professionnel :
 - impact de la pandémie;
 - transition numérique;
 - accès à l'international;
 - transition de carrière;
 - transition démographique et représentation des groupes minoritaires ou marginalisés à Montréal (immigrants et autochtones, personnes handicapées, personnel féminin, etc);
 - EDI (équité, diversité, inclusion);
 - liens entre formation initiale et formation professionnelle, entre programmes accrédités et formation continue;
 - relations entre générations (émergents, mi carrière, âgés);
 - principaux enjeux de gestion de carrière : fiscalité, droits d'auteur, préparation à la retraite, etc.;
 - principaux enjeux de gestion des RH : harcèlement, relations de travail, etc.;
 - autres.
- Perception des possibilités de développement d'activités transversales :
 - entre disciplines : lesquelles ?
 - entre secteurs : lesquels ?
 - types d'activités transversales à privilégier : gestion de carrière, gestion des RH, communication/marketing, etc. ?

Identification d'informateurs-clés (préparer une fiche avec le nom, les coordonnées et les grandes caractéristiques démographiques et professionnelles)

- Formateurs artistes et autres travailleurs culturels : formateurs spécialisés, artistes-formateurs, travailleurs-formateurs; formateurs CFC et formateurs privés
- Usagers : artistes et autres travailleurs culturels
- Représentants d'associations et regroupements professionnels
- Acteurs gouvernementaux
- Autres

Annexe 4. Plan d'animation des groupes de discussion

Plan de la séance

- Présentation du groupe de travail et des participants
- Présentation des consignes
- Objectifs de l'étude et démarche de recherche en cours
- Objectifs de la séance et thèmes de discussion
- Conclusion

Les objectifs de l'étude

- Les enjeux et les besoins de développement professionnel et de formation continue du secteur culturel de la région de l'Île-de-Montréal, dans le **contexte pandémique et postpandémique**, et de la montée de la **diffusion en ligne**
- L'état actuel de l'offre de formation dite « **transversale** » et sa possibilité de développement.

***Définition :** le transversal renvoie aux formations avec un organisme mandataire et un ou plusieurs organismes partenaires, lesquels peuvent tous relever du même secteur, ou provenir de plusieurs secteurs différents.*

La démarche en cours

- Synthèse documentaire, entretiens individuels (responsables sectoriels) et groupes de discussion (coordonnateurs d'activités, formateurs, usagers)
- Premiers constats:
 - Le rôle des **associations et regroupements** professionnels nationaux et de la **mesure MFOR-e**
 - Les caractéristiques de la **clientèle** et de leur besoin (**travail autonome, PME et OBNL, artistes et travailleurs culturels**)
 - Les formations structurantes : **gestion** (carrière/organisme/RH) et compétence **numérique**
 - Le rôle des **coordonnateurs** (notamment, identifier les besoins)

Les objectifs de la séance

1. Identifier les **enjeux et besoins actuels et émergents** de développement professionnel et de formation continue du secteur culturel de la région de l'Île-de-Montréal.
2. Identifier les enjeux et besoins prioritaires en matière de **coordination** de ces activités.
3. Évaluer l'état actuel de l'offre de **formation « transversale »** et sa possibilité de développement.

Thèmes et sujets de la discussion

1. La **tâche de coordination** des activités de formation, enjeux, besoins ?
2. L'impact de la **pandémie** sur les métiers et les clientèles ?
3. L'offre et la demande de **formations en ligne** ?

4. L'offre montréalaise en **région** ?
 5. **L'avenir** de la formation professionnelle en culture ?
1. **La tâche de coordination, enjeux, besoins** ?
 - Quels sont les principaux **enjeux, difficultés ou contraintes** de votre tâche actuelle de coordination ?
 - Faites-vous déjà du **transversal** comme mandataire ou partenaire ? Si oui, quelles sont les **implications logistiques** : est-ce différent de coordonner de la formation « standard »; comment ce transversal est-il créé/élaboré; comment les partenariats sont-ils établis ?
 - Quelles sont vos **suggestions pour améliorer** l'offre de service ?
 2. **L'impact de la pandémie sur les métiers et les clientèles** ?
 - Quelles conséquences sur les métiers en termes de **réorientation de carrière**, de **pénurie de main d'œuvre** et de **perte d'expertise** ?
 - Quelle influence sur l'offre de formation actuelle et à venir ?
 - Dans quelle mesure votre secteur d'activité a-t-il été affecté ?
 - Quels métiers sont le plus affectés ?
 - Autres ?
 3. **L'offre et la demande de formations en ligne**
 - Quel impact de la pandémie sur le développement des formations en mode virtuel : **état de la situation** ?
 - Quel est l'**intérêt et la capacité** de vos organismes à développer les formations en ligne ?
 - Quels sont les besoins **numériques transversaux** : gestion des données, découvrabilité, promotion, gestion de carrière, d'OBNL et d'entreprise, etc. ?
 - Autres ?
 4. **L'offre montréalaise en région**
 - La formation en ligne a-t-elle un impact sur l'inscription de participants hors Montréal ?
 - Quelles sont les possibilités de développement hors Montréal ?
 - Les contraintes régionales de la mesure MFOR-e posent-elles problème à votre organisme ?
 - Devez-vous refuser beaucoup de clientèles provenant des régions?
 - Si la mesure MFOR-e le permettait, pourriez-vous accueillir plus de clientèles provenant des régions hors Montréal ?
 - Est-ce que les régions bénéficient de structures semblables ?
 - Qu'est-ce qui définit l'offre montréalaise ?
 - Est-elle "meilleure" qu'en région ?
 - Autre ?
 5. **L'avenir de la formation professionnelle en culture**
 - Quels **principaux développements** anticipez-vous dans les années à venir ?

- Quels **types de formations** seraient à privilégier : virtuel, en présence, synchrone, asynchrone, accompagnement individuel, etc. ?
- Voyez-vous des liens à créer ou à resserrer avec les **cégeps** et les **universités** ?
- Quelles sont les possibilités de développement d'**offres transversales à plus d'un secteur** ? Comment souhaiteriez-vous que la formation transversale s'organise : le **CFC** aurait-il un **rôle** accru à jouer dans la création / structuration / diffusion de cette offre transversale ?

Annexe 5. Certificat d'éthique à la recherche





DÉCLARATION DES RESPONSABLES

Titre du projet : Étude des besoins de formations continues des artistes et travailleurs culturels de l'île-de-Montréal

Les informations fournies dans ce formulaire ainsi que dans les autres documents fournis sont exactes et complètes. Je m'engage à respecter rigoureusement le protocole de recherche tel que décrit ci-après et à me conformer aux exigences et aux recommandations du Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains de l'INRS. J'obtiendrai l'approbation du Comité d'éthique avant d'apporter toute modification ayant un impact sur les aspects éthiques ou sur toute déclaration faite quant au protocole de recherche, le cas échéant.

Organisme subventionnaire ou de commandite : Conseil de la formation continue Arts et culture de l'île de Montréal (CFC)

Guy BELLAVANCE Responsable du projet	 Signature	30 août 2021 Date
Directeur du Centre	Hélène Belleau Signé avec ConSignO Cloud (27/09/2021) Vérifiez avec verifio.com ou Adobe Reader.  Signature	Date
Directeur de recherche (le cas échéant)	Signature	Date
Co-directeur de recherche (le cas échéant)	Signature	Date

Signatures des étudiants inscrits à l'INRS et assistants de recherche participant au projet (le cas échéant) :

La présente demande d'approbation d'éthique est acceptée.

 Signature du président	2021-11-08 Date
---	--------------------

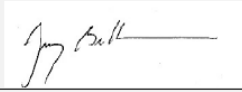
CER-

DÉCLARATION DES RESPONSABLES

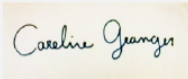
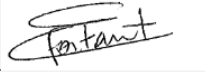

Titre du projet : Étude des besoins de formations continues des artistes et travailleurs culturels de l'île-de-Montréal

Les informations fournies dans ce formulaire ainsi que dans les autres documents fournis sont exactes et complètes. Je m'engage à respecter rigoureusement le protocole de recherche tel que décrit ci-après et à me conformer aux exigences et aux recommandations du Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains de l'INRS. J'obtiendrai l'approbation du Comité d'éthique avant d'apporter toute modification ayant un impact sur les aspects éthiques ou sur toute déclaration faite quant au protocole de recherche, le cas échéant.

Organisme subventionnaire ou de commandite : Conseil de la formation continue Arts et culture de l'île de Montréal (CFC)

Guy BELLAVANCE Responsable du projet		31 octobre 2021
	Signature	Date
Directeur du Centre	Signature	Date
Directeur de recherche (le cas échéant)	Signature	Date
Co-directeur de recherche (le cas échéant)	Signature	Date

Signatures des étudiants inscrits à l'INRS et assistants de recherche participant au projet (le cas échéant) :

La présente demande d'approbation d'éthique est acceptée.

	2022-02-02
Signature du président	Date



Institut national
de la recherche
scientifique