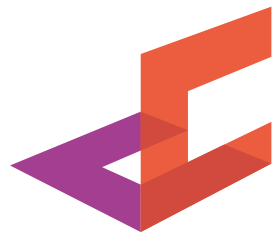


Plan stratégique

2024-2027



**COMPÉTENCE
CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'OEUVRE EN CULTURE

2024

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président	4
Mot de la directrice générale.....	5
Résumé du plan stratégique	7
Compétence Culture, Comité sectoriel de la main-d’œuvre en culture.....	9
Profil de l’organisation.....	9
Mission - Vision - Valeurs	10
Clientèles.....	11
Portrait du secteur culturel.....	12
Le contexte de la planification stratégique 2024-2027	16
La Politique d’intervention sectorielle de la CPMT : Une main-d’œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif	16
L’élargissement de la délimitation sectorielle.....	16
Le Plan d’action pour les ressources humaines en culture 2023-2028	17
La Politique culturelle du Québec : Partout, la culture.....	17
Structure générale du Plan stratégique	18
Le Plan d’action détaillé 2024-2027	19
Annexes	55
Méthodologie de la planification stratégique	56
Résumé de la Politique d’intervention sectorielle de la CPMT	59
Rôles et ancrage institutionnels des comités sectoriels de la main-d’œuvre.....	60
Délimitation sectorielle du CSMO en culture	61
Modèle de coordination de la formation continue - Engagement tripartite.....	63
Conseil d’administration	64
Équipe et comité Planification stratégique.....	65
Membres	66
Crédits	68
Glossaire.....	69

Mot du président

Chères et chers membres,

C'est avec un profond sentiment de fierté, et une conscience aiguë du chemin parcouru et des défis à venir pour notre secteur culturel, pour les artistes, artisanes, artisans, travailleuses et travailleurs, que nous vous présentons cette planification stratégique.

Depuis 25 ans, Compétence Culture a franchi de nombreux caps dans une quête incessante pour la reconnaissance, la valorisation et le rayonnement des métiers des arts et de la culture. L'engagement envers sa mission de comité sectoriel de la main-d'œuvre n'a jamais vacillé, et c'est avec lucidité que notre organisme mesure aujourd'hui les enjeux qui vont guider son intervention pour les trois prochaines années.

Cette vision est audacieuse : être la référence, le pôle d'expertise incontournable en matière de main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec. Nous unissons nos forces et nous rassemblons autour d'une vision prospective et innovante du monde du travail et de la formation continue. Nous élaborons ensemble des retombées significatives et durables pour celles et ceux qui se vouent professionnellement aux arts et à la culture, tissant un avenir où chacun y occupe une place centrale et légitime.

Les valeurs qui nous animent – solidarité, inclusion, engagement, cohérence, intégrité, transparence, ambition, expertise, coopération et collégialité – ne sont pas de simples mots. Elles sont le socle sur lequel repose notre action quotidienne. Elles nous poussent à aller de l'avant, et à rassembler toutes les nuances et diversités de notre riche panorama culturel.

Notre plan stratégique est une boussole pour l'avenir, une feuille de route qui nous guide dans un paysage en constante évolution. Nous sommes résolus à dynamiser notre vie associative, à maintenir une gouvernance vigilante, à naviguer avec prudence dans les eaux tumultueuses des conjonctures économiques et politiques, et à éclairer le gouvernement sur les enjeux cruciaux du secteur culturel. Les défis sont nombreux : notre détermination collective est essentielle pour nous adapter rapidement aux tendances émergentes, renforcer notre position en tant qu'acteur influent, et forger des partenariats solides, animés d'une ambition commune, celle d'un monde culturel prospère et reconnu.

Le rôle central de Compétence Culture dans le développement professionnel et dans la carrière de chaque actrice et acteur du secteur culturel est plus prégnant que jamais. La reconnaissance de son expertise par les autorités gouvernementales et nos partenaires, ainsi que son implication renforcée dans la gestion des financements pour la formation continue, soulignent l'impact et l'envergure de nos mandats. Nous envisageons un futur où les arts et la culture occupent la place qui leur est due, où l'ensemble des professionnelles et professionnels du domaine bénéficie de conditions de travail dignes et épanouissantes. Cet avenir, nous le construisons ensemble.

Avec toute ma reconnaissance et mon enthousiasme renouvelé,

Julien Silvestre
Président du conseil d'administration



© Benoit Vermette

Mot de la directrice générale

C'est avec plaisir et fierté que nous vous présentons le Plan stratégique 2024-2027 de Compétence Culture. Mais avant de parler du Plan actuel, il est nécessaire de faire un rapide retour quelques années en arrière, afin de le mettre dans son contexte et de l'ancrer dans sa concrétude et sa temporalité.

Au cours du Plan stratégique précédent, nous avons eu à nous adapter et à traverser une crise majeure et sans précédent : la pandémie de Covid-19. Dans cette situation de bouleversement profond pour tout le secteur culturel, Compétence Culture a assumé un rôle important et a pleinement embrassé ses mandats de comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO).

Au cours de cette période, nous avons porté des dossiers majeurs, que ce soit avec le lancement de Cultive, par la tenue de *Culture en action* et le lancement de son Plan d'action pour les ressources humaines 2023-2028 en culture ou encore la campagne de valorisation des métiers en Culture, Culture et moi. L'an dernier, Compétence Culture a été mandaté, par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), pour assurer un rôle central dans la gestion des ententes de financement des activités de formation continue en culture, avec le Programme Intervention-Compétences, volet Modèle de coordination de la formation continue en culture.

Dans ce contexte, Compétence Culture a connu une croissance importante, que ce soit par ses activités, par le nombre de personnes constituant son équipe et évidemment, par son budget annuel. Son rayonnement et sa notoriété ont également augmenté.

Ce que le Plan stratégique 2024-2027 reflète, c'est d'abord et avant tout, une réponse à cette croissance majeure et à de nouveaux besoins, et ce, autant en ce qui concerne la relation avec les membres, la gouvernance que la gestion des ressources humaines. Nous devons porter une attention particulière à Compétence Culture et aux personnes qui y travaillent.

Il est aussi, avec Intervention-Compétences, une réponse à une intense gestion du changement qui s'opère depuis un an avec les organisations actives en formation continue, mais aussi à l'interne, dans notre équipe et dans nos processus.

Ce Plan stratégique est aussi un écho aux transformations de la Politique d'intervention sectorielle qui régit tous les CSMO. Cette nouvelle politique ne modifie pas la mission des CSMO, mais elle réitère leur rôle incontournable tout en précisant leur mandat d'appui aux politiques, mesures et programmes mis en place par les différents ministères.

Ce Plan stratégique comporte des stratégies d'action ambitieuses, nécessaires afin d'assurer la pérennité et la vitalité du secteur culturel, lesquelles reposent sur des artistes, artisanes, artisans, travailleuses et travailleurs culturels. Ce sont eux qui en font sa force.

La réalisation de ce Plan stratégique n'est possible qu'avec la participation de plusieurs parties prenantes. Elle impliquera aussi que nous fassions encore preuve de souplesse et d'adaptation. Un plan est une carte routière et il arrive que des routes alternatives soient nécessaires. Sa mise en œuvre nécessitera aussi un travail rigoureux et engagé de l'équipe de Compétence Culture.

En terminant ce mot, je tiens à exprimer mes remerciements à toutes les personnes pour leur apport et leur participation à l'élaboration de ce Plan, aux membres du Conseil d'administration, aux partenaires gouvernementaux ainsi qu'à tout le personnel de Compétence Culture et les consultantes et consultants qui nous accompagnent.

Pascale Landry
Directrice générale



RÉSUMÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

MISSION

Compétence Culture œuvre à la reconnaissance et au rayonnement des métiers du secteur culturel au Québec. Il identifie les enjeux du marché du travail et, en collaboration avec ses partenaires, voit au développement des compétences et au bien-être socioprofessionnel des artistes, artisanes, artisans, travailleuses et travailleurs de la culture.

VISION

Référence incontournable, Compétence Culture est le pôle d'expertise en matière de main-d'œuvre dans le secteur de la culture au Québec.

Il fédère ses partenaires autour d'une vision prospective du monde du travail. Ensemble, ils génèrent des retombées bénéfiques et durables pour les arts et la culture.

ENJEUX

ENJEU 1

L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle.

OBJECTIF 1

Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel.

ENJEU 2

Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats.

OBJECTIF 2

Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques.

OBJECTIF 3

Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre.

OBJECTIF 4

Valoriser les métiers et les professions en culture.

AXES

AXE 1

Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel.

AXE 2

Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective.

ENJEUX

ENJEU 3

Une pleine reconnaissance de Compétence Culture comme acteur influent, sachant répondre efficacement aux enjeux de développement de la main-d'œuvre en culture.

OBJECTIF 5

Enrichir la connaissance de l'information sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail.

OBJECTIF 6

Favoriser la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.

ENJEU 4

Des collaborations solides, durables et fructueuses avec les partenaires clés pour relever les défis du marché du travail en culture.

OBJECTIF 7

Assumer un rôle mobilisateur dans le secteur culturel.

OBJECTIF 8

Développer une vision partagée et renforcer la collaboration, le partage d'expertise et la complémentarité des actions sur les enjeux de RH dans le secteur culturel

OBJECTIF 9

Améliorer la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique.

ENJEU 5

Maintien d'un équilibre organisationnel et d'une saine gestion de risques dans un contexte d'une croissance basée principalement sur le financement par projet.

OBJECTIF 10

Consolider l'organisation du travail.

OBJECTIF 11

Consolider l'équipe et veiller à sa rétention.

OBJECTIF 12

Améliorer les communications externes et l'image de Compétence Culture.

AXES

AXE 3

Compétence Culture est reconnu comme chef de file et catalyseur dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel.

AXE 4

La concertation, le partenariat, la coordination : trois piliers au cœur de la vigueur et de l'excellence de la main-d'œuvre en culture.

AXE 5

Compétence culture en mode consolidation : une gestion de la croissance cohérente et une gestion de risques responsable pour répondre aux attentes de la CPMT et aux besoins du secteur culturel.

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

■ Profil de l'organisation

Compétence Culture est l'instance permanente de concertation et d'action en matière de main-d'œuvre qui regroupe le plus grand nombre d'associations, de regroupements sectoriels et de regroupements régionaux en culture au Québec.

Fondé en 1999, Compétence Culture est l'un des 29 comités sectoriels de main-d'œuvre du Québec (CSMO). Les CSMO sont des organisations autonomes formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Unique comité sectoriel de main-d'œuvre en culture, Compétence Culture fédère une soixantaine d'organisations du secteur des arts et de la culture ayant des statuts d'association, de regroupement sectoriel, de regroupement régional et de syndicat.

En concertation avec ses membres et ses différents partenaires, Compétence Culture assure son rôle de CSMO défini selon la loi, c'est-à-dire qu'il soutient l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans son secteur d'activité économique et qu'il met en œuvre des plans d'action adaptés aux besoins particuliers des organisations et de la main-d'œuvre du secteur culturel. En réponse à la grande diversité des métiers des arts et de la culture, au caractère atypique de sa main-d'œuvre, aux particularités régionales et à la multiplicité des intervenant.e.s, Compétence Culture a développé un modèle de coordination de la formation continue novateur soutenu financièrement par un Engagement tripartite. Ce modèle repose sur des valeurs de concertation, de collaboration et de partenariat avec les associations et regroupements membres. Construit comme une solution correspondant aux caractéristiques du secteur culturel, ce modèle s'ancre à la fois dans des perspectives sectorielle et régionale.

Pierre angulaire du financement des postes de coordination, des activités de formation continue et des études régionales pour identifier les besoins en la matière, l'Engagement tripartite implique un partenariat interministériel entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et le ministère de la Culture et des Communications (MCC). Le Modèle de coordination de la formation continue en culture et l'Engagement tripartite ont permis le développement et la consolidation de services de développement professionnel partout au Québec et dans tous les sous-secteurs de la culture. Les organisations agissant comme promoteurs du Modèle de coordination de la formation continue s'engagent et investissent des ressources dans un Service de développement des compétences.

L'entente de l'Engagement tripartite assurant le financement de la formation continue en culture a été renouvelée en 2023. Toutefois, des changements importants ont été apportés au financement du Modèle de coordination de la formation continue. En effet, depuis avril 2023, le financement de la formation continue, historiquement assuré par les directions régionales de Services Québec (MFOR), provient maintenant du FDRCMO (Programme Intervention-Compétences).

La conduite du Programme Intervention-Compétences, volet Modèle de coordination de la formation continue en culture, a été confiée à Compétence Culture qui endosse un rôle accru en détenant la responsabilité de la gestion des ententes de formation continue de tous les promoteurs en culture au Québec et de l'administration d'un fonds de 5 M\$.

Ce virage opéré dans le financement de la formation continue impacte l'organisation interne de Compétence Culture, tant par la mise en place d'une nouvelle équipe dédiée à la gestion de ce nouveau programme, que par la création de processus visant les changements à effectuer, l'instauration de modalités et d'allocation du financement et la concertation auprès des promoteurs.

Les nécessaires adaptations qui découlent de cette transition sont nombreuses et touchent profondément toutes les organisations impliquées dans le déploiement de l'offre de formation en culture.

■ Mission

Compétence Culture œuvre à la reconnaissance et au rayonnement des métiers du secteur culturel au Québec. Il identifie les enjeux du marché du travail et, en collaboration avec ses partenaires, voit au développement des compétences et au bien-être socioprofessionnel des artistes, artisans, artisans, travailleuses et travailleurs de la culture.

■ Vision

Référence incontournable, Compétence Culture est le pôle d'expertise en matière de main-d'œuvre dans le secteur de la culture au Québec. Il fédère ses partenaires autour d'une vision prospective du monde du travail. Ensemble, ils génèrent des retombées bénéfiques et durables pour les arts et la culture.

■ Valeurs

Solidarité et inclusion : dans la reconnaissance des réalités plurielles

Engagement et cohérence : envers le milieu

Intégrité et transparence : dans les processus et la gouvernance

Ambition et expertise : pour un secteur culturel innovant

Coopération et collégialité : dans les partenariats et les relations

■ Les clientèles

Compétence Culture œuvre auprès de trois types de clientèles :

1. La clientèle pour qui Compétence Culture justifie sa raison d'être

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

2. Les membres avec qui Compétence Culture réalise sa mission

Les associations, les regroupements sectoriels et les regroupements régionaux membres de Compétence Culture sont les collaborateurs et partenaires avec qui Compétence Culture assure son rôle dans le développement des compétences et l'identification des enjeux et besoins de la main-d'œuvre du secteur culturel. Certaines associations sont reconnues en vertu de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'arts et de la scène (RLRQ, c. S-32.1), et d'autres sont des organisations de regroupement régional ou sectoriel reconnus par les instances gouvernementales en culture.

Conçus comme des comités paritaires, les comités sectoriels de main-d'œuvre regroupent des organisations d'employeurs (partie patronale) et des organisations représentant la main-d'œuvre (partie syndicale). En culture, cela se transpose dans un membrariat composé d'associations, de regroupements et de syndicats sous-sectoriels, et de regroupements régionaux actifs en culture. Parmi les membres de Compétence Culture en 2023, 57 % des membres assurent une représentation mixte (main-d'œuvre et organisations), 29 % assurent une représentation de la main-d'œuvre et 14 % assurent une représentation d'organisations.

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

Partenaires gouvernementaux

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
- Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC)
- Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO)
- Ministère de l'Éducation (MEQ)
- Ministère de l'Enseignement supérieur (MES)
- Conseil des arts du Canada (CAC)
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)
- Conseil des arts de Montréal (CAM)
- Services Québec
- Villes et municipalités

Principaux partenaires publics ou privés

- Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal
- Carrefours jeunesse-emploi
- Caisse Desjardins de la Culture
- Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (OCCQ)
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)
- Autres comités sectoriels et comités consultatifs
- Synapse C
- Télé-Québec
- *La Presse*

Portrait du secteur culturel

■ Culture et économie¹

La culture occupe un espace unique et stratégique dans l'économie du Québec, faisant partie intégrante du tissu social et de la résilience de nos communautés. Elle est également un outil important de développement économique durable à long terme (UNESCO, 2022).

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'apport économique et social du secteur culturel est souvent sous-estimé par les institutions publiques. Les retombées économiques du secteur ne sont pas régulièrement quantifiées et les dépenses en culture sont donc généralement perçues comme un coût plutôt qu'un investissement rentable (OCDE, 2021). Chaque million de dollars de production en culture se traduit en 1,1 M\$ de PIB dans le reste de l'économie, représentant des retombées importantes pour la société québécoise.

L'importance du secteur culturel pour l'économie québécoise est indéniable. Avant la pandémie, le produit intérieur brut (PIB) du secteur culturel s'élevait à près de 15 G\$, dépassant d'autres secteurs d'importance tels que les mines, la fabrication de matériel de transport ou l'hébergement et la restauration. De 2010 à 2019, la valeur des échanges commerciaux avec les autres provinces et à l'international est passée de 5,3 G\$ à 7,6 G\$. Le calcul des retombées économiques révèle aussi que les dépenses en culture permettent de garder davantage d'emplois et de PIB par M\$ de production par rapport à l'ensemble des autres secteurs de l'économie. La pandémie a toutefois eu des impacts négatifs sur la part du PIB de la culture dans l'économie québécoise, elle est passée de 3,4 % en 2010 à 2,7 % en 2020.

■ L'emploi en culture - Statistiques des professions du secteur culturel

Le secteur culturel se caractérise par la diversité et la pluralité des sous-secteurs qui le composent. En 2021, le secteur culturel québécois comptait **143 625 emplois** (Compte satellite de la culture - Statistiques Canada).

1. Les données de cette section proviennent des études suivantes :
Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien (AppEco, 2022)
<https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2022/09/impact-pandemie-appeco8sept.pdf>
Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028 (Compétence Culture, 2023):
<https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2023/03/plan-d-action-rh-culture.pdf>

Emplois en culture au Québec

	2021		2020		Moyenne 2017 à 2019	
	n	%	n	%	n	%
Total de la culture	143 625	100,0%	131 810	100,0%	152 091	100,0%
Audiovisuel et médias interactifs	35 818	35 818	35 818	35 818	35 818	35 818
Arts visuels et appliqués	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323
Écrits et ouvrages publiés	24 463	24 463	24 463	24 463	24 463	24 463
Gouvernance, financement et soutien professionnel	20 238	20 238	20 238	20 238	20 238	20 238
Spectacles sur scène	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127
Éducation et formation	11 170	11 170	11 170	11 170	11 170	11 170
Patrimoine et bibliothèques	4 611	4 611	4 611	4 611	4 611	4 611
Multidomaine	1 788	1 788	1 788	1 788	1 788	1 788
Enregistrement sonore	1 088	1 088	1 088	1 088	1 088	1 088

Source : Statistique Canada - Compte satellite de la culture
Tableau 36-10-0452-01

Quelques caractéristiques de l'emploi en culture²

Depuis déjà plusieurs années, la main-d'œuvre culturelle est confrontée à une grande précarité : une plus grande fréquence de travail atypique, de travail autonome, d'heures supplémentaires non rémunérées, etc. Près d'un.e travailleur.euse sur deux du secteur culturel est considéré.e comme ayant un emploi atypique (emplois temporaires, à temps partiel, et/ou autonomes), soit le deuxième taux le plus élevé de l'ensemble des secteurs. Également, près de 17 % des personnes œuvrant en culture sont travailleur.euse.s autonomes, contre environ 13 % pour l'ensemble de l'économie, et environ 9 % occupent plus d'un emploi alors que les autres secteurs en comptent moins de 6 %.

2. Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien (AppEco, 2022)
<https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2022/09/impact-pandemie-appeco8sept.pdf>

De 1997 à 2019, le taux d'emploi atypique (emplois temporaires, à temps partiel et les emplois de travailleur.euse.s autonomes) du secteur culturel a crû de façon continue, augmentant de près de 10 pts % (soit plus de 50 % des emplois). Le secteur culturel se retrouve parmi les deux secteurs les plus fortement représentés dans l'emploi atypique, avec l'hébergement et la restauration. Le secteur culturel compte en 2019 plus de 17 % de travailleur.euse.s autonomes parmi l'ensemble de ses travailleur.euse.s.

De 2019 à 2023, la population active pour l'industrie de l'information, culture et loisirs a augmenté de 30 900, dont 23 300 hommes et 7 600 femmes. Entre 2019 et 2021, il y a eu une perte de 23 300 personnes, dont 5 300 femmes et 17 900 hommes.

Depuis près de 25 ans, **la rémunération de la main-d'œuvre culturelle est plus faible que celle du reste de l'économie et tend à décroître par rapport à la moyenne.** Entre 2010 et 2019, pour l'ensemble de l'économie, **le salaire des femmes est inférieur à celui des hommes** (10 % à 12 %). **Cette différence est plus marquée pour le secteur culturel avec une moyenne de 13 %³.**

Les emplois en culture sont répartis sur tout le territoire, mais sont majoritairement présents dans la **grande région de Montréal (environ 60 % de l'ensemble des travailleur.euse.s de la culture)**. Le secteur culturel compte **13,6 % de travailleur.euse.s issu.e.s de l'immigration**, contre 16,6 % pour l'ensemble de l'économie.

Quelques caractéristiques des organisations du secteur culturel

- Une proportion importante d'organisations sans but lucratif et d'organisations de petite taille, avec des conditions salariales souvent peu attractives et l'absence de fonction RH au sein de l'organisation ;
- Une offre de biens et services hautement diversifiée ;
- La diversité des activités et l'effet de levier pour les autres secteurs (ex. : tourisme, éducation, développement régional, accueil et francisation, santé et bien-être) ;
- Conditions de travail difficiles en raison d'une rémunération inadéquate, de manque de travail à temps plein, des exigences à l'effet d'exercer une multitude de tâches, d'un manque de sécurité et d'avantages sociaux, et de recherche perpétuelle d'engagements (travail contractuel).

3. Nouvelles données fournies par AppEco, mars 2024

Quelques tendances qui auront un impact sur la main-d'œuvre du secteur culturel⁴

La transition vers le numérique transforme les pratiques artistiques, les métiers et professions, mais également les modèles d'affaires :

- Des métiers qui se transforment et qui s'exercent souvent en cumul de fonctions plutôt qu'en spécialisation ;
- Les plateformes de diffusion numériques entraînent un changement de mode de consommation ;
- L'augmentation de la concurrence (accès facilité par le numérique, mondialisation, gratuité de spectacles, etc.) ;
- Les défis liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative ;
- La faible augmentation des fonds alloués aux programmes gouvernementaux ;
- Le vieillissement des populations (impacts sur les travailleuses et travailleurs, mais également sur les goûts et la fréquentation des lieux culturels) ;
- De nouveaux rapports au travail (différences générationnelles et liées aux diversités) impliquant la nécessité de revoir certaines pratiques de gestion des ressources humaines afin de faciliter l'attraction et la rétention ;
- Des manières différentes de se former et de maintenir ses compétences à jour.

4. Compétence Culture, 2023 - Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028
<https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2023/03/plan-d-action-rh-culture.pdf>

Le contexte de la planification stratégique 2024-2027

■ La Politique d'intervention sectorielle de la CPMT : Une main-d'œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif

L'exercice de la nouvelle planification stratégique de Compétence Culture s'est effectué, notamment, à l'intérieur du cadre de la nouvelle Politique d'intervention sectorielle⁵ de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) publiée durant l'automne 2023.

Face aux nouvelles tendances du marché du travail, aux évolutions dans les besoins de développement des compétences de la main-d'œuvre, la CPMT a souhaité renforcer et moderniser l'intervention sectorielle ainsi que soutenir la concertation et l'engagement au sein des partenaires du marché du travail provenant des différents secteurs d'activités économique, dont la culture. L'intervention sectorielle s'aligne également sur les politiques publiques, les programmes et les stratégies touchant le monde du travail.

La CPMT, au travers de sa politique, détaille une vision, quatre axes et sept orientations qui guident les futures actions des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO). Les CSMO représentent les véhicules opérationnels pour la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle et ils adaptent leur plan d'action en conséquence.

Ainsi, Compétence Culture a élaboré son plan stratégique 2024-2027 en concordance avec les axes et les orientations définis dans la Politique d'intervention sectorielle et avec les enjeux économiques, numériques, écologiques et financiers auxquels font face actuellement les organisations du secteur culturel et leur main-d'œuvre.

■ L'élargissement de la délimitation sectorielle

Dans le contexte de la nouvelle Politique d'intervention sectorielle, la CPMT a revu la délimitation sectorielle des CSMO, c'est-à-dire quels sous-secteurs d'activités sont couverts par les CSMO. Avec l'exercice de révision de cette Politique, des secteurs d'activité économique ont été ajoutés à Compétence Culture :

5151	Radiodiffusion et télédiffusion
33991	Fabrication de bijoux et de pièces d'argenterie
33993	Fabrication de poupées, de jouets et de jeux
541490	Autres services spécialisés de design
61	Services d'enseignement
61161	Écoles de beaux-arts

Cet élargissement aura un impact sur le membrariat de Compétence Culture.

5. Commission des partenaires du marché du travail et le MESS, 2023 - Une main-d'œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif
https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmpt/Publications/PO_intervention_sectorielle_CPMT.pdf

■ Le Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028

En 2022, Compétence Culture a mené une vaste opération de consultation et de concertation pour trouver des solutions concrètes aux problèmes de la main-d'œuvre du secteur culturel. Dénommé Culture en action, ce chantier s'est terminé en mars 2023 avec la publication d'un Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028. Ce Plan déploie pour la toute première fois une vision systémique de la culture et dégage 3 enjeux majeurs, 4 orientations stratégiques, 11 objectifs, 22 stratégies d'action, 22 changements attendus et 93 actions.

Certaines actions prioritaires du Plan sont portées par Compétence Culture et elles ont été intégrées au Plan stratégique, celles-ci s'intégrant et répondant aux objectifs associés.

■ La Politique culturelle du Québec : Partout, la culture

En 2018, le gouvernement du Québec publiait une nouvelle politique culturelle porteuse d'une vision renouvelée, soit celle d'une société qui mise sur la culture dans une perspective d'épanouissement et d'enrichissement collectif, d'innovation et d'adaptation à l'évolution rapide et constante de son environnement. Quatre orientations stratégiques sont déployées au travers d'un plan quinquennal précisant l'atteinte des objectifs énoncés dans la politique.

Certains objectifs de la politique culturelle ciblent l'encouragement d'approches transversales et le partenariat entre les organisations, l'offre aux artistes, aux travailleuses et travailleurs culturels d'un accès à un continuum cohérent de formation professionnelle et de perfectionnement, l'assurance d'une meilleure inclusion de tous les talents ou le développement des compétences numériques. Les énoncés de ces objectifs se reflètent déjà dans le développement des activités de Compétence Culture et s'inscrivent dans les nouvelles priorités du Plan stratégique.

Structure générale du Plan stratégique

La structure du plan d'action de Compétence Culture expose quatre enjeux dans le prolongement des quatre axes de la Politique d'intervention sectorielle de la CPMT, auxquels s'ajoute un cinquième enjeu visant spécifiquement la consolidation de l'entité organisationnelle que représente Compétence Culture.

Les enjeux traduisent également les éléments clés de l'environnement (interne et externe) qui influencent la stratégie de l'organisation. Ils servent à identifier les défis et les opportunités.

Les axes découlant des enjeux constituent les orientations choisies par Compétence Culture pour répondre à ses enjeux, réaliser sa mission et atteindre sa vision, et ce, en adéquation avec son mandat de comité sectoriel de la main-d'œuvre.

Les objectifs définissent la manière dont l'organisation va agir pour relever ces défis et saisir ces opportunités.

Les stratégies d'action et les actions prioritaires reflètent les initiatives et les opérations mises en œuvre pour la réalisation du plan d'action. Elles se retrouvent dans le plan détaillé.

Architecture du plan d'action

Chapeauté par une vision globale, une mission assignée et des valeurs sous-jacentes, le plan d'action est composé de :

5 enjeux - 5 axes - 13 objectifs
39 stratégies d'action - 92 actions prioritaires

La mise en œuvre des actions est priorisée sur une échelle de trois ans.
Chaque action est mesurée et évaluée par des indicateurs, des cibles et des livrables.

Enjeu 1

L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle.

Axe 1

Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel

Objectif

1. Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures gouvernementales qui concernent le secteur culturel

Des politiques, des stratégies nationales et des programmes du gouvernement guident les orientations de la CPMT. Les partenaires gouvernementaux s'inspirent notamment de la veille prospective, des données quantitatives, qualitatives et de l'analyse stratégique produites par les CSMO. Ces derniers détiennent une fonction essentielle dans la compréhension des influences et des courants qui impactent le marché de l'emploi et qui induisent les nouvelles tendances en termes de développement des compétences de la main-d'œuvre de leur secteur d'activités.

Selon les orientations gouvernementales, les CSMO modulent et orchestrent leurs actions dans une nécessaire cohérence d'ensemble et dans l'esprit d'une démarche concertée.

Ainsi pour le secteur culturel, l'Entente tripartite de la formation continue, le développement des compétences numériques, l'adaptation aux nouvelles technologies, la facilitation de l'entrepreneuriat artistique, la multiplication des partenariats, l'innovation en culture et la découvrabilité des artistes et de leurs œuvres trouvent leurs assises au travers de différentes politiques :

- Une main-d'œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif (CPMT, 2023)
- *Partout la culture*, Politique culturelle du Québec (MCC, 2018)
- *Plan culturel numérique du Québec - Prolongation en 2024-2025 de la mesure de soutien des ADN*, postes permettant d'accélérer la transformation numérique de l'ensemble des secteurs culturels à travers tout le Québec (MCC)
- Plan stratégique 2018-2023 et 2023-2027 (CALQ, 2018 et 2023)
- *Stratégie québécoise pour l'essor de la créativité numérique en culture 2023-2028* (MCC, 2023)
- Plan stratégique 2023-2027 (MIFI, 2023)
- Plan stratégique 2023-2027 (MEIE, 2023)

L'action de Compétence Culture se démarque des autres CSMO notamment par le Modèle de coordination de la formation continue reposant sur une entente tripartite intergouvernementale (MESS, CPMT, MCC) et un partenariat avec les associations, les regroupements et syndicats sectoriels et les regroupements régionaux. Depuis avril 2023, avec les transformations du financement de la formation continue en culture, Compétence Culture a vu son travail de collaboration s'intensifier avec les partenaires gouvernementaux. En effet, des changements significatifs ont été apportés au financement du Modèle de coordination de la formation continue. Une transition du financement de la formation continue s'est opérée de Services Québec (MFOR) vers le FDRCMO avec la création du Programme Intervention-Compétences. La conduite du Programme Intervention-Compétences, volet Modèle de coordination de la formation continue en culture, est confiée à Compétence Culture qui endosse un rôle accru en détenant la responsabilité de la gestion des ententes de formation continue de tous les promoteurs en culture au Québec et de l'administration d'un fonds de 5 M\$.

Que ce soit par le transfert de connaissances des défis et des besoins du secteur culturel, par son nouveau rôle de gestionnaire d'ententes de financement avec les promoteurs de formation continue, sa contribution à différentes études ou évaluations portant sur la révision de politiques ou de programmes gouvernementaux, Compétence Culture poursuit et accroît sa collaboration avec les instances interministérielles impliquées.

Tableau synoptique de l'enjeu 1

Objectifs	Stratégies d'action
<p>O1 (CPMT 1.1) Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel</p>	<p>A1 Assurer le suivi et la coordination des relations interministérielles concernant l'Engagement tripartite pour la formation en culture (MESS, CPMT, MCC)</p>
	<p>A2 Assurer la gestion des ententes de financement du Programme Intervention-Compétences conclues avec les promoteurs du secteur culturel, pour les partenaires gouvernementaux</p>
	<p>A3 Collaborer aux études des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur lors de la création ou de la révision de programmes qui touchent le secteur culturel</p>
	<p>A4 Répondre adéquatement aux changements des politiques et des programmes gouvernementaux</p>
	<p>A5 Collaborer activement aux travaux de la CPMT sur le marché du travail au Québec</p>
	<p>A6 Faire davantage reconnaître l'expertise de Compétence Culture en matière d'enjeux de la main-d'œuvre dans le secteur culturel</p>

Enjeu 2

Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2

Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectif

- 2. Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques**
- 3. Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre**
- 4. Valoriser les métiers et les professions en culture**

Dans un contexte de mutations rapides, marqué par la transition verte, les avancées technologiques, les changements sociodémographiques, des modes organisationnels, des modèles d'affaires et de gestion des ressources humaines, il est capital pour Compétence Culture d'identifier les dernières tendances, les métiers impactés et les compétences du futur.

Dans cette perspective, Compétence Culture demeure alerte et collabore de manière accrue avec différents pôles d'expertise et comités consultatifs. Il entretient des partenariats stratégiques et occupe un rôle de passeur et d'intercesseur auprès des organisations culturelles, que ce soit dans la diffusion de nouvelles connaissances, le développement des compétences que dans la concertation des parties prenantes. Il accompagne l'évolution des pratiques organisationnelles, professionnelles et technologiques. Par ses actions, il contribue à la consolidation des écosystèmes de la culture dans tous les territoires du Québec.

Compétence Culture sensibilise les organisations culturelles aux défis et opportunités à venir et les assiste dans leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. Il s'agit de développer des stratégies audacieuses et des approches concertées visant à accompagner efficacement le secteur culturel vers la transition écologique, le virage numérique et la transformation des pratiques en gestion des ressources humaines, et ce, afin de mieux répondre aux transformations du milieu du travail. Également, l'usage exponentiel de l'intelligence artificielle générative dans le secteur culturel soulève des défis tels que les questions éthiques et de propriété intellectuelle, l'impact sur la créativité humaine, l'accès et l'inclusion, la qualité et l'originalité des œuvres, la gestion des droits d'auteur, la nécessité de sensibilisation et de formation et l'impact sur la diversité culturelle. Ces défis nécessitent une navigation prudente entre les opportunités technologiques et les valeurs culturelles et artistiques.

S'assurer de l'accessibilité à des services et des outils de gestion des ressources humaines dans tous les territoires du Québec permet à Compétence Culture de soutenir uniformément les organisations et la main-d'œuvre culturelle. Cela garantit que toutes et tous bénéficient des mêmes opportunités de développement et de gestion efficace de leurs talents. Compétence Culture encourage ainsi le secteur culturel à opérer les transitions nécessaires afin de s'inscrire dans la voie du développement durable, de proposer des modèles d'affaires novateurs ainsi qu'un environnement professionnel bienveillant et respectueux.

Compétence Culture assure également une fonction d'agent de promotion dans la reconnaissance et la valorisation des métiers et des professions en culture, tout en demeurant vigilant à l'employabilité sans discrimination. En effet, l'adoption de pratiques inclusives est fondamentale pour valoriser l'intégration et le maintien en emploi des groupes sous-représentés sur le marché du travail. Cette approche contribue à enrichir le secteur culturel de diverses perspectives et compétences, tout en luttant contre les inégalités. Ces efforts contribuent non seulement à pallier les pénuries de talents, mais aussi à dynamiser le secteur culturel en le rendant plus attractif pour les jeunes talents ou pour les professionnels en reconversion.

Tableau synoptique de l'enjeu 2

Objectifs	Stratégies d'action
<p>O2 (CPMT 2.1) Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques</p>	<p>A7 Identifier les dernières tendances technologiques et numériques ainsi que les métiers et les compétences touchés par la transition verte et les transformations technologiques et les diffuser auprès des organisations</p>
	<p>A8 Développer des stratégies innovantes et des approches concertées afin de favoriser une transition vers une économie verte et répondre aux besoins émergents de transformations technologiques du secteur culturel</p>
	<p>A9 Anticiper les besoins de compétences et mettre en place des stratégies et des programmes qui soutiennent les organisations dans les formations reliées à la transition verte, aux changements technologiques, et qui permettent l'intégration des compétences du futur</p>
	<p>A10 Développer et offrir des activités de formation continue autour de la transition numérique de la formation</p>
<p>O3 (CPMT 2.2) Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre</p>	<p>A11 Promouvoir et valoriser de meilleures conditions de travail et une gestion des ressources humaines qui valorise le développement des compétences</p>
	<p>A12 Adapter aux disciplines et aux sous-secteurs les outils, les activités et les formations en gestion RH</p>
	<p>A13 Promouvoir des pratiques inclusives qui valorisent l'intégration et le maintien en emploi des groupes sous-représentés sur le marché du travail</p>
	<p>A14 Permettre l'accessibilité à des services et des outils de gestion RH sur tout le territoire</p>
	<p>A15 Soutenir les initiatives en transition et en gestion de carrière</p>
<p>O4 (CPMT 2.3) Valoriser les métiers et les professions en culture</p>	<p>A16 Réaliser des actions concertées avec les acteurs du milieu visant à promouvoir et à valoriser des métiers, des professions ainsi que des secteurs d'activités pour attirer une nouvelle main-d'œuvre</p>

Enjeu 3

Une pleine reconnaissance de Compétence Culture comme acteur influent, sachant répondre efficacement aux enjeux de développement de la main-d'œuvre en culture

Axe 3

Compétence Culture est reconnu comme chef de file et catalyseur dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel

Objectif

- 5. Enrichir la connaissance de l'information sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail**
- 6. Favoriser la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre**

Compétence Culture, à titre de comité sectoriel, détient un rôle incontournable dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel. Pour ce faire, il fournit des informations stratégiques sur le marché du travail et sur la main-d'œuvre en culture, notamment, avec la réalisation d'études et son soutien à diverses recherches et études menées par ses organisations membres ou par la CPMT. Par le fait même, il partage son expertise et ses travaux au secteur culturel qui bénéficie d'informations précieuses sur le marché du travail.

Pour enrichir les connaissances sur le travail en culture, Compétence Culture traite de sujets tels que :

- Les besoins de développement des compétences
- Les enjeux de la formation initiale
- Les métiers en pénurie, en transformation ou en émergence
- L'accès au marché du travail aux personnes issues de groupes sous-représentés
- Les défis de la rareté de main-d'œuvre en culture
- Les compétences du futur
- Les métiers en culture

Compétence Culture développe donc une vision prospective lui permettant de proposer avec justesse des angles de développement et de poser des actions incitatives en résonance avec les enjeux actuels et les besoins futurs du marché du travail. De plus, il veille à favoriser une réactivité positive du secteur culturel. En effet, il est important d'adopter une approche concertée qui mise sur la complémentarité et l'innovation, notamment dans les formations offertes par l'ensemble des promoteurs de formation continue et les siennes.

En mettant l'accent sur le développement des compétences à travers toutes les activités du secteur - de la recherche/création, de la production, de la diffusion/distribution, des fonctions de gestion ou des communications - et en soutenant la standardisation des pratiques via la Norme Libraire, il est possible de garantir une évolution constante et une valorisation des métiers culturels. Par son offre d'activités de développement des compétences pour les responsables de la formation continue, Compétence Culture contribue à la consolidation des services de développement professionnel en culture et à la valorisation de la formation continue, partout au Québec.

Compétence Culture propose ainsi une approche holistique et proactive dans le développement de l'offre de formation, le soutien aux compétences et l'accès au marché du travail.

Des actions d'envergure sont aussi menées par Compétence Culture pour soutenir la valorisation des métiers. Autant de vecteurs d'influence qui servent l'accueil des personnes issues de groupes sous-représentés au sein du milieu professionnel de la culture et l'intégration de travailleurs et travailleuses de la relève.

Par ailleurs, faciliter l'accès rapide au marché du travail pour les professions en manque de main-d'œuvre est essentiel, et ce, afin de répondre aux besoins immédiats et encourager une croissance économique soutenue. Cette stratégie globale favorise l'excellence, l'innovation et la compétitivité du secteur culturel, tout en valorisant les parcours professionnels diversifiés.

Compétence Culture cerne les nouvelles mouvances du monde du travail de son secteur, identifie les transformations qui vont influencer les professions en culture et explore des solutions afin de pallier aux défis de la rareté de main-d'œuvre.

Tableau synoptique de l'enjeu 3

Objectifs	Stratégies d'action
O5 (CPMT 3.1) Enrichir la connaissance sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail	A17 Documenter qualitativement et quantitativement la main-d'œuvre et l'emploi dans le secteur culturel
	A18 Mettre en place une veille prospective sur les besoins de main-d'œuvre
O6 (CPMT 3.2) Favoriser la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre	A19 Développer une approche de complémentarité et d'innovation pour l'offre de formation de l'ensemble du secteur culturel et la promouvoir
	A20 Soutenir le développement des compétences en culture dans l'ensemble des activités liées à la recherche/création, la production, la diffusion/distribution, les fonctions de gestion et les communications
	A21 Soutenir et coordonner les travaux autour de la Norme Libraire
	A22 Explorer des solutions d'accès rapide au marché du travail pour les métiers en situation de rareté de main-d'œuvre

Enjeu 4

Des collaborations solides, durables et fructueuses avec les partenaires clés pour relever les défis du marché du travail en culture

Axe 4

La concertation, le partenariat, la coordination : trois piliers au cœur de la vigueur et de l'excellence de la main-d'œuvre en culture

Objectif

- 7. Assumer un rôle mobilisateur dans le secteur culturel**
- 8. Développer une vision partagée et renforcer la collaboration, le partage d'expertise et la complémentarité des actions sur les enjeux de RH dans le secteur culturel**
- 9. Améliorer la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique**

La concertation, le partenariat et la coordination s'inscrivent comme les trois piliers indispensables pour solidifier une communauté culturelle dynamique, créatrice et résiliente, capable de répondre aux défis contemporains et futurs.

Cela implique pour Compétence Culture d'agir comme catalyseur dans la mise en place de stratégies collectives, en encourageant l'engagement et la participation active de l'ensemble des intervenants et intervenantes impliqué.e.s dans les enjeux touchant la main-d'œuvre. Ce leadership mobilisateur lui permet de favoriser un climat de coopération essentiel pour surmonter les obstacles et exploiter pleinement le potentiel créatif et innovant du secteur.

Cela permet également à Compétence Culture de synchroniser les efforts et de diriger l'énergie collective vers des buts communs et dans une direction cohérente. Renforcer ainsi la collaboration, le partage d'expertise et la complémentarité entre les promoteurs de formation continue en culture est fondamental pour enrichir l'offre de formation et répondre efficacement aux besoins en compétences du secteur. En tirant parti des forces et des spécialités respectives, que ce soit celles des regroupements régionaux et des regroupements sectoriels que celles de Compétence Culture, il est possible alors de concevoir en complémentarité des programmes de formation encore plus pertinents, qui préparent adéquatement les professionnels et professionnelles de la culture aux nouvelles réalités du marché du travail.

En favorisant la concertation et une collaboration étroite entre les différents sous-secteurs de la culture autour d'enjeux communs ayant mené au Plan d'action des ressources humaines en culture 2023-2028, Compétence Culture a créé une synergie essentielle pour aborder les défis complexes de son secteur. Cette synergie nécessite de s'appuyer sur des partenariats solides, notamment avec les associations et les regroupements régionaux et les regroupements sectoriels, permettant une approche unifiée et cohérente en matière de ressources humaines et de développement professionnel. L'implication de Compétence Culture et la précision de son rôle dans les suites à donner restent à être définies dans leurs modalités.

L'attribution de la gestion du programme Intervention-Compétences, volet Modèle de coordination de la formation continue en culture, avec l'administration d'un fonds public de 5 M\$ implique une posture différente dans les pratiques de gouvernance de Compétence Culture, en termes d'éthique et de responsabilités. Son rôle d'agent du changement n'en devient plus que prépondérant pour la réussite de la collaboration avec les parties prenantes et l'implantation harmonieuse du programme.

Parfaire la gouvernance de Compétence Culture figure comme un objectif d'importance. La représentativité, la diversité et la neutralité au sein du conseil d'administration (CA) sont primordiales pour refléter équitablement les multiples facettes du secteur culturel. Une révision de la composition du CA et du membrariat sont nécessaires pour s'assurer que ces principes soient pleinement intégrés, garantissant ainsi une gouvernance inclusive et représentative.

Il est également opportun d'actualiser les politiques internes en veillant à leur conformité avec les législations en vigueur et les directives gouvernementales. Cette mise à jour garantit que Compétence Culture reste en phase avec l'évolution des normes légales et sociétales, assurant ainsi sa crédibilité et son efficacité.

Enfin, en tant qu'organisation nationale, il est essentiel de faciliter l'accès et de stimuler la participation active et démocratique des membres aux activités de la vie associative. Compétence Culture renforce une position de chef de file dans le secteur culturel, en promouvant une culture de collaboration, de diversité et d'innovation.

Tableau synoptique de l'enjeu 4

Objectifs	Stratégies d'action
O7 (CPMT 4.2) Assumer un rôle mobilisateur dans le secteur culturel	A23 Favoriser la concertation entre les sous-secteurs de la culture autour des enjeux communs identifiés dans le Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028 ⁶
O8 (CPMT 4.2) Développer une vision partagée et renforcer la collaboration, le partage d'expertise et la complémentarité des actions sur les enjeux RH dans le secteur culturel	A24 Travailler en concertation et en partenariat avec les associations et les regroupements régionaux et les regroupements sectoriels sur les enjeux RH en culture
O9 (CPMT 4.2) Actualiser la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique	A25 Revoir la composition du conseil d'administration en fonction de la représentativité, de la diversité et de la neutralité
	A26 Revoir le membrariat de Compétence Culture
	A27 Actualiser les politiques en s'assurant de leur conformité aux lois actuelles et aux exigences gouvernementales
	A28 En tant qu'organisme national, faciliter l'accès et augmenter la participation à l'AGA

6. **A 23** Compétence Culture pourrait mener cette concertation à la condition de recevoir un financement spécifique.

Enjeu 5

Maintien d'un équilibre organisationnel, d'une saine gestion de risques et la rétention d'une équipe mobilisée, pour répondre aux attentes de la CPMT et aux besoins du secteur culturel

Axe 5

Compétence culture en mode consolidation : dans un contexte d'une croissance basée principalement sur le financement par projet, assurer une gestion de la croissance cohérente, une gestion de risques responsable et le bien-être au travail de l'équipe

Objectif

- 10. Consolider l'organisation du travail**
- 11. Consolider l'équipe et veiller à sa rétention**
- 12. Améliorer les communications externes et l'image de Compétence Culture**

Compétence Culture a connu une croissance importante et a dû, notamment avec le programme Intervention-Compétences, mettre en œuvre rapidement de nouvelles activités. Cette croissance, bien qu'extrêmement positive, a des impacts sur l'organisation et son personnel.

Le maintien d'un équilibre organisationnel et d'une saine gestion des risques sont essentiels pour naviguer dans un contexte de croissance pilotée par le financement de projets. Ce contexte exige une mobilisation et une coordination efficaces de l'équipe. Cet impératif souligne la nécessité d'investir dans le capital humain, de renforcer les compétences collectives et de cultiver un fort esprit d'équipe pour aligner les efforts vers les objectifs stratégiques de Compétence Culture.

La réussite et l'efficacité de Compétence Culture dans cet environnement dépend de la capacité à adapter les pratiques de gestion des ressources humaines, à promouvoir l'engagement des employé.e.s dans un cadre professionnel favorisant l'épanouissement de tous et toutes. L'adoption de nouveaux principes de travail favorise la flexibilité et la collaboration entre les équipes de projet, permettant une réponse plus agile et proactive dans la gestion des tâches et les pratiques professionnelles.

Compétence Culture poursuit sa propre transition numérique. Ainsi, les pratiques internes de travail méritent de s'appuyer sur l'adoption et la maîtrise de nouvelles solutions technologiques numériques afin de gagner en efficacité opérationnelle. Également, le déploiement de cultivate.ca, plateforme destinée au développement professionnel de l'ensemble des travailleuses et travailleurs

du secteur culturel québécois, est à continuer. Cet espace numérique est novateur tant dans sa réponse aux transformations d'un monde en mutation en matière d'attentes des apprenants et des apprenantes, aux besoins des organisateurs de formation continue, que dans les possibilités offertes par le numérique. Le développement de cultivate.ca, de ses diverses composantes ainsi que de son modèle d'affaires sont à poursuivre dans une perspective durable et pertinente.

Une vision globale et intégrée des communications facilite la cohérence du message et l'efficacité de la stratégie externe. Le développement d'une image de marque forte et l'augmentation du rayonnement de Compétence Culture, requièrent une stratégie de communication bien conçue, qui prodigue le transfert de connaissances, valorise les réussites de l'organisation et engage les parties prenantes.

En somme, cette approche multidimensionnelle qui allie l'optimisation interne des pratiques de gestion et des modes de travail ainsi que des stratégies coordonnées des communications externes, est essentielle pour assurer la pérennité et le positionnement stratégique de Compétence Culture.

Tableau synoptique de l'enjeu 5

Objectifs	Stratégies d'action
010 Consolider le financement des projets phares de Compétence Culture	A29 Rechercher du financement récurrent
011 Consolider l'organisation du travail	A30 Se doter des ressources humaines nécessaires pour l'accomplissement de la mission
	A31 Mettre en place un mode de gestion matricielle
	A32 Adopter les principes de l'organisation apprenante
	A33 Prendre le virage numérique
	A34 Optimiser l'aménagement des lieux et les outils de travail
012 Consolider l'équipe et veiller à sa rétention	A35 Veiller à l'équilibre et au bien-être au travail de l'équipe
	A36 Moderniser les processus RH
013 Améliorer les communications externes et l'image de Compétence Culture	A37 Développer une vision globale des communications au sein de l'organisation
	A38 Développer l'image de marque
	A39 Maintenir la notoriété et augmenter le rayonnement de Compétence Culture



LE PLAN D'ACTION TRIENNAL 2024-2027

Enjeu 1 → L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle

Axe 1 → Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O1 (CPMT 1.1) Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel	A.1 Assurer le suivi et la coordination des relations interministérielles concernant l'Engagement tripartite pour la formation en culture (MESS, CPMT, MCC)	A1.1 Maintenir les représentations auprès des partenaires gouvernementaux et autres instances de l'Engagement tripartite	- Rencontres stratégiques avec les partenaires (MESS, CPMT et MCC) - Rencontres stratégiques avec les instances (DDCIS, DDCMO, DMO)	Présidence Direction générale Chargée de projet (au besoin)	√	√	√
		A1.2 Assurer le renouvellement et la bonification de l'entente gouvernementale soutenant la formation continue en culture (Engagement tripartite)	- Rencontres stratégiques avec les partenaires (MESS, CPMT et MCC)	Présidence Direction générale Comité du CA Chargée de projet (au besoin)	√	√	√
		A1.3 Sensibiliser les partenaires gouvernementaux et autres aux réalités des regroupements régionaux et des regroupements sectoriels	Annexe au bilan permettant de faire ressortir les réalités des regroupements régionaux et sectoriels - Rencontre annuelle de l'équipe avec les promoteurs pour collecter leurs irritants - Rencontre annuelle avec les promoteurs et les représentants du MESS	Équipe Intervention-Compétences Direction générale	√	√	√
	A.2 Assurer la gestion des ententes de financement du Programme Intervention-Compétences conclues avec les promoteurs du secteur culturel, pour les partenaires gouvernementaux	A2.1 Assurer la reddition de comptes auprès du FDRCMO et le suivi quant aux enjeux identifiés du Programme auprès des parties prenantes	- Rencontres opérationnelles (DDCIS, DDCMO, DMO) - Production de rapports d'étape et de rapports finaux - Production de rapports annuels d'activités	Équipe Intervention-Compétences	√	√	√
		A2.2 Assurer la gestion des ententes et le financement de l'offre de formation continue en culture des promoteurs sectoriels et des promoteurs régionaux	- Soutien financier à la réalisation des activités de formation continue en culture, en respectant les ratios des différents axes du programme - Nbre d'activités : Axe 1 : Programmation - Nbre d'activités : Axe 2 : Accès collaboration - Nbre d'activités : Axe 3 : Opportunité	Équipe Intervention-Compétences Promoteurs de formation continue Accompagnement lors de rencontres	√	√	√

Enjeu 1 → L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle

Axe 1 → Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O1 (CPMT 1.1) Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel	A.2 Assurer la gestion des ententes de financement du Programme Intervention-Compétences conclues avec les promoteurs du secteur culturel, pour les partenaires gouvernementaux	A2.3 Assurer la gestion des ententes et le financement des postes de responsable de la formation continue des promoteurs sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation et ajustements des modes d'allocation des ressources pour les postes de responsable de la formation continue - Accompagnement des mutualisations, lorsque nécessaire 	Équipe Intervention-Compétences Firme / Consultant.e.s Comité de vigie	√	√	√
		A2.4 Voir aux ajustements des modalités et processus de gestion du Programme et s'assurer d'une allocation des ressources financières répondant aux besoins et particularités du secteur culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Finalisation du déploiement des changements liés au Programme (activités de formation et postes de responsable de la formation continue) - Mise en place d'un comité de vigie du Programme - Implantation d'un mode de collecte d'information et un processus de consultation des promoteurs - Mise en place d'un processus de traitement des plaintes - Rapport sur la répartition des fonds pour les 3 axes, et par type de promoteurs 	Équipe Intervention-Compétences Consultant en gestion du changement	√	√	√
		A2.5 Assurer les communications et la diffusion d'information auprès de toutes les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation cohérente des outils de communication de Compétence Culture et de Cultive - Invitations des partenaires gouvernementaux aux activités pertinentes 	Comité de vigie» Équipe Intervention-Compétences Équipe Cultive Équipe Communication	√	√	√
	A3 Collaborer aux études des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur lors de la création ou de la révision de programmes qui touchent le secteur culturel	A3.1 Agir à titre de répondant auprès du milieu de l'éducation au regard de leurs programmes de formation qui concernent les professions et métiers du secteur culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Relais d'information et diffusion d'études 	Direction générale Équipe Formation	√	√	√

Enjeu 1 → L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle

Axe 1 → Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O1 (CPMT 1.1) Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel	A3 Collaborer aux études des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur lors de la création ou de la révision de programmes qui touchent le secteur culturel	A3.2 Participer aux comités assurant la révision, la création ou la mise à jour de programmes de formation initiale en arts, avec les associations et les regroupements sectoriels concernés	- Participation de Compétence Culture aux comités auxquels il est invité à participer	Équipe Compétence Culture	√	√	√
		A3.3 Documenter les besoins de développement de programmes courts de formation et/ou favorisant une alternance travail étude et produire des recommandations	- Collecte d'information permettant de documenter et prioriser les besoins	Équipe Formation	√	√	√
		A3.4 Documenter les besoins de développement de filières de formation cohérentes, des niveaux préparatoires aux niveaux supérieurs et produire des recommandations	- Recension des travaux réalisés par diverses parties prenantes - Mise à jour de la recension des métiers ne bénéficiant pas de formation initiale et identification des métiers pour lesquels il n'y a pas une filière de formation complète (Diagnostic sectoriel)»	Équipe Formation Responsable études et programmes		√	
	A4 Répondre adéquatement aux changements des politiques et des programmes gouvernementaux	A4.1 Faire une veille en continue sur les politiques et les programmes des partenaires gouvernementaux, les répertorier, documenter, diffuser et, lorsque pertinent, créer des outils	- Diffusion de l'information recueillie par les outils de communication de Compétence Culture - Priorisation et réalisation des actions adaptées aux besoins (ex. gabarit, guides, séances d'information, etc)	Équipe Compétence Culture	√	√	√
		A4.2 Identifier les mesures et les programmes nécessitant des assouplissements et faire des recommandations aux partenaires gouvernementaux	- Liste des programmes liés au développement des compétences et autres enjeux de RH nécessitant des assouplissements - Représentation auprès des partenaires gouvernementaux visés	Équipe Intervention-Compétences Équipe Formation	√		√

Enjeu 1 → L'adéquation entre les initiatives de Compétence Culture, les orientations gouvernementales et les besoins du secteur culturel, afin de maximiser l'impact et l'étendue des efforts dans le développement de la main-d'œuvre culturelle

Axe 1 → Compétence Culture contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future pour le secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O1 (CPMT 1.1) Renforcer l'action de Compétence Culture par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures du gouvernement qui concernent le secteur culturel	A5 Collaborer activement aux travaux de la CPMT sur le marché du travail au Québec	A5.1 Participer aux travaux sur l'état d'équilibre des professions sur le marché du travail et les causes des difficultés de recrutement	- Participation à la consultation sur l'état d'équilibre du marché du travail - Collaboration à la production du document « Priorités en développement des compétences de la CPMT	Direction générale Responsable études et programmes	√	√	√
		A.5.2 Lors des demandes d'avis, fournir les informations nécessaires à propos du secteur culturel ou d'un projet	- Réalisation d'avis de pertinence ou tout autre demande d'avis	Direction générale Responsable études et programmes	√	√	√
	A6 Faire davantage reconnaître l'expertise de Compétence Culture en matière d'enjeux de la main-d'œuvre dans le secteur culturel	A6.1 Participer aux travaux entourant les révisions de politiques, plans d'action et programmes ayant un impact sur le secteur culturel	- Représentation de Compétence Culture aux comités auxquels il est invité à participer - Production de mémoires ou de recommandations pour le développement des compétences ou autres enjeux RH	Direction Présidence ou autres membres du CA	√	√	√
		A6.2 Faire des démarches afin d'obtenir une représentation du secteur culturel à la Table des partenaires du marché du travail	- Demande formelle à la CPMT - Représentation auprès des partenaires gouvernementaux	Présidence Direction générale		√	

Enjeu 2 → Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2 → Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O2 (CPMT 2.1) Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques	A.7 Identifier les dernières tendances technologiques et numériques ainsi que les métiers et les compétences touchés par la transition verte et les transformations technologiques et les diffuser auprès des organisations	A7.1 Collaborer à des projets du Pôle d'expertise en transition verte afin d'augmenter l'expertise du secteur culturel en transition verte	- Identification des projets pertinents pour le secteur culturel - Participation à des travaux et consultations du Pôle en transition verte	Direction générale Équipe Formation	√	√	√
		A7.2 Favoriser des partenariats avec le Pôle d'expertise en transformations technologiques pour réaliser des projets visant la transformation numérique du secteur culturel	- Identification des projets pertinents pour le secteur culturel - Participation à des travaux et consultations du Pôle en transformation numérique	Direction générale Équipe Cultive	√	√	√
		A7.3 Assurer un rôle de veille des enjeux de main-d'œuvre dans le secteur culturel et des tendances dans d'autres secteurs qui pourraient avoir une influence sur le secteur culturel, dont l'usage de l'intelligence artificielle	- Recension de l'ensemble des enjeux de main-d'œuvre - Participation à des initiatives d'autres organisations	Équipe formation / Responsable études et programmes	√	√	√
	A8 Développer des stratégies innovantes et des approches concertées afin de favoriser une transition vers une économie verte et répondre aux besoins émergents de transformations technologiques du secteur culturel	A8.1 Identifier et développer les partenariats les plus pertinents et les actions appropriées afin de répondre aux besoins spécifiques du secteur culturel	- Identification et priorisation des actions nécessaires pour répondre aux besoins du secteur culturel - Liste des partenaires pertinents et de leurs services	Équipe Formation Équipe Cultive Équipe Communication	√	√	√
		A8.2 Développer des ententes interministérielles pour un financement global de projets favorisant la transformation numérique de la formation continue	- Identification de partenaires gouvernementaux et de programmes - Ajustement du projet Horizon-Cultive - Dépôt de demandes de financement	Direction générale Équipe Cultive Équipe Formation / Responsable études et programmes	√	√	
		A8.3 Outiller et accompagner le secteur culturel dans la transformation numérique	- Réalisation et diffusion d'un référentiel de compétences numériques - Mise à jour et diffusion du MOOC sur la découvrabilité des contenus culturels - Conception et diffusion de formations sur l'impact de l'IA dans le secteur culturel		√	√	√

Enjeu 2 → Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2 → Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O2 (CPMT 2.1) Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques	A.9 Anticiper les besoins de compétences et mettre en place des stratégies et des programmes qui soutiennent les organisations dans les formations liées à la transition verte, aux changements technologiques, et qui permettent l'intégration des compétences du futur	A9.1 Accompagner les organisations dans la transformation numérique de la formation continue en culture et la transition verte	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation et diffusion d'un outil autodiagnostic - Structuration et consolidation d'un programme d'accompagnement - Formation asynchrone et accompagnement sur l'utilisation de Cultive (de 5 à 8 participants/année) - Augmentation de 200 % sur trois ans de l'utilisation des fonctions avancées de Cultive - Guide et formations sur la transition verte 	Équipe Cultive Équipe Formation Équipe Communication	√	√	√
	A10 Développer et offrir des activités de formation continue autour de la transition numérique de la formation	A10.1 Offrir aux associations et regroupements régionaux et sectoriels l'expertise conseil de spécialistes en technopédagogie	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des attentes et des besoins de promoteurs - Développement d'une offre de services variés - Constitution d'une équipe de technopédagogues - Réalisation d'un projet pilote 	Équipe Cultive Équipe Formation	√	√	√
		A10.2 Mettre en place une cohorte d'innovation technopédagogique et des cellules d'intelligence d'affaires	<p>Innovation technopédagogique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une cohorte de 12 personnes - Soutien à la réalisation de projets de 6 promoteurs (en 3 ans) <p>Cellules d'intelligence d'affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'un groupe de 12 personnes - Rencontres - Activités de formation 	Équipe Cultive Équipe Formation	√	√	√

Enjeu 2 → Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2 → Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O3 (CPMT 2.2) Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre	A.11 Promouvoir et valoriser de meilleures conditions de travail et une gestion des ressources humaines qui valorise le développement des compétences	A11.1 Participer à la réalisation ou à la mise à jour d'enquêtes sur la rémunération des artistes, artisanes, artisans, travailleuses et travailleurs de l'ensemble des sous-secteurs de la culture * (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	- Participation à une ou des enquêtes sur la rémunération - Diffusion des enquêtes ou de données statistiques récentes sur la rémunération dans le secteur culturel	Équipe Compétence Culture Équipe Communication	√	√	√
		A11.2 Assurer une valorisation de la formation continue	- Réalisation d'actions de mise en valeur des formations des promoteurs (ex.: réseaux sociaux, articles dans les médias)	Équipe Communication Équipe Cultive Équipe Formation	√	√	√
	A12 Adapter aux disciplines et aux sous-secteurs les outils, les activités et les formations en gestion RH	A12.1 Élaborer ou adapter des guides et des activités en matière de bonnes pratiques en gestion RH (dont le transfert des connaissances professionnelles et organisationnelles), en gestion de la formation, et en assurer la diffusion	- Identification des besoins et priorités en gestion RH - Production de guides de bonnes pratiques en gestion RH - Production de répertoire de bonnes pratiques et des outils en transfert des connaissances - Formation et accompagnement	Équipe Formation Responsable études et programmes	√	√	√
		A12.2 Maintenir des activités de développement des compétences en gestion RH pour les personnes à des postes de direction (Parcours DG)	- Accompagnement, formations et conférences sur différentes thématiques de gestion RH - Activités d'apprentissage par les pairs	Équipe Formation	√	√	√
A13 Promouvoir des pratiques inclusives qui valorisent l'intégration et le maintien en emploi des groupes sous-représentés sur le marché du travail	A13.1 Faire une campagne de sensibilisation à l'EDI afin de réduire les préjugés et contrer toute forme de discrimination, dont le racisme systémique (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	- Réalisation d'activités de sensibilisation (panels, conférences, webinaires, etc.) - Développement de partenariats avec des organisations ayant des expertises liées aux diversités - Augmentation de la participation de personnes de groupes des diversités (10 % des participant.e.s aux activités)	Équipe Culture et moi Équipe Communication Organisations spécialisées	√			

*. **A11.1** Compétence Culture pourrait réaliser une enquête sur la rémunération à la condition de recevoir un financement spécifique

Enjeu 2

Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2 →

Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O3 (CPMT 2.2) Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre	A13 Promouvoir des pratiques inclusives qui valorisent l'intégration et le maintien en emploi des groupes sous-représentés sur le marché du travail	A13.2 Faire une campagne de promotion mettant en valeur les trajectoires professionnelles multiples et diverses (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	- Production de 5 capsules et fiches-métiers mettant en valeur des groupes sous-représentés sur le marché du travail	Équipe Culture et moi Équipe Communication Firme / Consultant.e.s	√		
	A14 Permettre l'accessibilité à des services et des outils de gestion RH sur tout le territoire	A14.1 Favoriser, appuyer et promouvoir les initiatives favorisant l'accès à des services et à des outils de gestion RH	- Utilisation des outils de communication de Compétence Culture	Responsable études et programmes Équipe Communication	√	√	√
		A14.2 Explorer des options permettant l'accès à des services et à des outils de gestion RH sur tout le territoire (ex. : mutualisation de ressources, réseau d'expert.e.s, services en ligne, etc.) (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	- Répertoire de ressources offrant des services (organisations, établissements d'enseignement et universités partout au Québec) - Réalisation d'une étude de marché pour le développement d'un service de soutien spécialisé en gestion RH pour les organisations de petites tailles	Responsable études et programmes Firme / Consultant.e.s	√	√	
	A15 Soutenir les initiatives en transition et en gestion de carrière	A15.1 Agir comme un relais de l'information pour les services en gestion de carrière et d'employabilité en culture	- Conception et mise en opération d'une section spéciale sur Cultive sur la gestion, la transition de carrière et les services d'employabilité - Séances d'information	Responsable études et programmes Équipe Formation	√	√	√
		A15.2 Favoriser et appuyer les services spécialisés en transition de carrière	- Participation aux activités de Confluence - Créateur de vocations - Utilisation cohérente des outils de communication de Compétence Culture et de Cultive afin de diffuser l'information	Responsable études et programmes Équipe Communication	√	√	√

Enjeu 2 Une capacité à s'adapter et à innover rapidement face aux tendances émergentes du marché du travail dans le secteur culturel et à la diversification des partenariats

Axe 2 → Compétence Culture répond en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O3 (CPMT 2.2) Valoriser les métiers et les professions en culture	A16 Réaliser des actions concertées avec les acteurs du milieu visant à promouvoir et à valoriser des métiers, des professions ainsi que des secteurs d'activités pour attirer une nouvelle main-d'œuvre	A16.1 Bonifier le site national d'emploi en culture (Cultive.ca/emploi) et en augmenter sa visibilité et la fréquentation (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de l'ajout d'autres fonctionnalités (ex. : bénévolat) - Développement de partenariats (9) afin d'augmenter la visibilité du site et son achalandage - Augmentation de 100 % du nombre d'offres d'emploi sur 3 ans - Augmentation de 150 % de la fréquentation du site sur 3 ans 	Équipe Cultive Équipe Communication	√	√	√
		A16.12 Poursuivre les actions de valorisation des métiers (Culture et moi)	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des thématiques, des clientèles visées et des activités pertinentes sur 3 ans - Identification et participation à des salons pertinents selon la thématique et les clientèles visées 	Équipe Culture et moi Équipe Communication	√	√	√

Enjeu 3 → Une pleine reconnaissance de Compétence Culture comme acteur influent, sachant répondre efficacement aux enjeux de développement de la main-d'œuvre en culture

Axe 3 → Compétence Culture est reconnu comme chef de file et catalyseur dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O5 (CPMT 3.1) Enrichir la connaissance sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail	A.17 Documenter qualitativement et quantitativement la main-d'œuvre et l'emploi dans le secteur culturel	A17.1 Collaborer avec le Pôle IMT afin d'améliorer l'accès à des données quantitatives	- Identification des projets pertinents pour le secteur culturel - Participation à des travaux et consultations du Pôle IMT	Direction générale Reponsable études et programmes	√	√	√
		A17.2 Réaliser et diffuser un diagnostic sectoriel triennal	- Élaboration d'un projet et d'une méthodologie, selon les directives de la CPMT - Diagnostic sectoriel (1)	Direction générale Firme / Consultant.e.s	√	√	√
		A17.3 Réaliser et diffuser des études régionales et sectorielles pour l'identification des besoins de développement des compétences, incluant des informations sur les métiers en émergence ou en transformation	- Réalisation d'études sectorielles d'identification des besoins de formation continue, incluant les métiers en transformation (1/année) - Soutien financier pour les études régionales d'identification des besoins de formation et des enjeux régionaux (3/année) - Diffusion des études par les outils de communication de Compétence Culture et de Cultive	Responsable études et programmes Firme / Consultant.e.s	√	√	√
	A18 Mettre en place une veille prospective sur les besoins de main-d'œuvre	A18.1 Voir à la réalisation d'une enquête de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) en culture (études et recommandations) (Plan d'action RH en culture 2023-2028)	- Évaluation de la faisabilité d'une enquête sur la GPMO	Responsable études et programmes Firme / Consultant.e.s			√
	A19 Développer une approche de complémentarité et d'innovation pour l'offre de formation de l'ensemble du secteur culturel et la promouvoir	A19.1 Favoriser les activités de concertation et le partage d'expertise entre promoteurs de formation continue en culture	- Rencontres de programmation avec les responsables de la formation continue (2/an) - Activités de liaison avec les responsables de la formation continue (Boîte à lunch) (10/an)	Équipe Intervention-Compétences Équipe Formation	√	√	√
	A19.2 Favoriser la mutualisation de certaines ressources, services et outils entre promoteurs de formation continue en culture	- Identification et priorisation des ressources, services et outils pouvant être partagés - Réalisation des initiatives identifiées»	Équipe Intervention-Compétences Équipe Formation	√	√	√	

Enjeu 3 → Une pleine reconnaissance de Compétence Culture comme acteur influent, sachant répondre efficacement aux enjeux de développement de la main-d'œuvre en culture

Axe 3 → Compétence Culture est reconnu comme chef de file et catalyseur dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O5 (CPMT 3.1) Enrichir la connaissance sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail	A19 Développer une approche de complémentarité et d'innovation pour l'offre de formation de l'ensemble du secteur culturel et la promouvoir	A19.3 Encourager le développement de nouvelles méthodes pédagogiques adaptées aux nouvelles tendances (technologique, co-apprentissage, etc.)	- Recension de nouvelles tendances - Diffusion des nouvelles tendances - podcast ou vidéo (3/année)	Équipe Formation Équipe Cultive Firme / Consultant.e.s	√	√	√
	A20 Soutenir le développement des compétences en culture dans l'ensemble des activités liées à la recherche/ création, la production, la diffusion/distribution, les fonctions de gestion et les communications	A20.1 Programmation Compétence Culture : Selon les priorités de la CPMT et celles découlant du Modèle de formation continue en culture, identifier les besoins transversaux de formation, concevoir, développer et diffuser des formations	- Identification des besoins de formation et des champs d'action de Compétence Culture - Constitution d'un comité de formation	Équipe Formation Équipe Cultive Comité Formation Équipe Communication	√	√	√
	A21 Soutenir et coordonner les travaux autour de la Norme Libraire	A21.1 Produire, valider et diffuser la Norme Libraire et ses outils	- Diffusion d'une offre de formation annuelle «- Diffusion du Rapport d'analyse de la profession Libraire - Réalisation d'une nouvelle Norme Libraire à - Lancement de la nouvelle Norme	Responsable études et programmes Firme / Consultant.e.s Équipe Communication	√	√	
		A21.2 Actualiser les outils en fonction de la nouvelle Norme et des programmes qui l'accompagnent	- Mise à jour et diffusion des outils	Responsable études et programmes Firme / Consultant.e.s Équipe Cultive		√	√
		A21.3 Faire la promotion de la Norme Libraire actuelle et future	- Campagne de mise en valeur de la Norme avec les partenaires - Visite de librairies - Rencontres de directions régionales de Services Québec	Équipe Cultive Équipe Communication		√	√
		A21.4 Soutenir le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)	- Réalisation de PAMT	Responsable études et programmes Associations et regroupements sectoriels (libraires)	√	√	√
		A21.5 Soutenir le programme de reconnaissances des compétences (RCMO)	- Réalisation de RCMO - Formation d'évaluateur.trice.s pour le RCMO	Responsable études et programmes Associations et regroupements sectoriels (libraires)	√	√	√

Enjeu 3 → Une pleine reconnaissance de Compétence Culture comme acteur influent, sachant répondre efficacement aux enjeux de développement de la main-d'œuvre en culture

Axe 3 → Compétence Culture est reconnu comme chef de file et catalyseur dans l'identification et la réponse aux besoins en développement de la main-d'œuvre du secteur culturel

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1	An 2	An 3
					2024-2025	2025-2026	2026-2027
O5 (CPMT 3.1) Enrichir la connaissance sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail	A22 Explorer des solutions d'accès rapide au marché du travail pour les métiers en situation de rareté de main-d'œuvre	A22.1 Identifier et réaliser des projets pilotes structurants pour le secteur culturel (ex.: programmes COUD *)	- Identification des projets et partenaires potentiels - Réalisation de projets pilotes COUD (2)	Responsable études et programmes Établissements d'enseignement Associations et regroupements concernés	√	√	√
		A22.2 Appuyer et collaborer à des projets et initiatives du secteur culturel permettant l'accès rapide au marché du travail	- Participation à des rencontres avec les initiateurs de projets et les partenaires gouvernementaux	Équipe Formation / Responsable études et programmes	√	√	√

*. A22.1 COUD = Programme de courte durée

Enjeu 4 → Des collaborations solides, durables et fructueuses avec les partenaires clés pour relever les défis du marché du travail en culture

Axe 4 → La concertation, le partenariat, la coordination : trois piliers au cœur de la vigueur et de l'excellence de la main-d'œuvre en culture

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O7 (CPMT 4.2) Assumer un rôle mobilisateur dans le secteur culturel	A.23 Favoriser la concertation entre les sous-secteurs de la culture autour des enjeux communs identifiés dans le Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028 *	A23.1 Évaluer le rôle que peut prendre Compétence Culture dans la coordination et la mise en valeur du Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028 étant donné les nouveaux mandats qui lui ont été confiés	- Analyse et recommandations - Mise en œuvre des recommandations	Direction générale Comité Plan d'action RH en culture 2023-2028	✓	✓	✓
		A23.2 Mettre en place ou participer à des mécanismes de gouvernance et des processus de communication régulière entre les parties prenantes pour les 4 orientations distinctes du Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028	- Analyse et recommandations - Mise en œuvre des recommandations	Direction générale Comité Plan d'action RH en culture 2023-2028 Équipe Communication		✓	✓
		A23.3 Concevoir et réaliser un processus permettant de recueillir des informations quant aux actions réalisées et de communiquer l'état d'avancement du Plan	- Analyse et recommandations - Mise en œuvre des recommandations	Direction générale Comité Plan d'action RH en culture 2023-2028 Équipe Communication Firme / Consultant.e.s	✓	✓	✓
O8 (CPMT 4.2) Développer une vision partagée et renforcer la collaboration, le partage d'expertise et la complémentarité des actions sur les enjeux RH dans le secteur culturel	A24 Travailler en concertation et en partenariat avec les associations et les regroupements régionaux et les regroupements sectoriels sur les enjeux RH en culture	A24.1 Consolider les mécanismes de consultation et de collaboration	- Intégration d'activités de concertation dans des activités existantes	Équipe Compétence Culture	✓	✓	✓
O9 (CPMT 4.2) Actualiser la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique	A25 Revoir la composition du conseil d'administration en fonction de la représentativité, de la diversité et de la neutralité	A25.1 Analyser et réviser, s'il y a lieu, la composition du conseil d'administration avec une expertise externe et spécialisée	- Embauche d'une firme externe spécialisée - Diagnostic et recommandations au conseil d'administration - Présentation à l'AGA	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s	✓	✓	
		A25.2 Mettre en place des processus permettant un meilleur recrutement, une meilleure intégration des membres et d'assurer un renouvellement aux différents postes	- Campagne de promotion - Optimisation du site de partage des documents (wix) - Processus formel d'intégration des administrateur.trices	Comité du CA Équipe Gestion			✓

*. **A23** Compétence Culture pourrait mener cette concertation à la condition de recevoir un financement spécifique

Enjeu 4 → Des collaborations solides, durables et fructueuses avec les partenaires clés pour relever les défis du marché du travail en culture

Axe 4 → La concertation, le partenariat, la coordination : trois piliers au cœur de la vigueur et de l'excellence de la main-d'œuvre en culture

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O9 (CPMT 4.2) Actualiser la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique	A25 Revoir la composition du conseil d'administration en fonction de la représentativité, de la diversité et de la neutralité	A25.3 Redéfinir la composition, le fonctionnement et les mandats des comités de gouvernance et les comités opérationnels	- Recommandations de la firme de révision de gouvernance - Mise à jour des descriptions et mandats des comités et des politiques afférentes	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s	✓	✓	
		A25.4 Instaurer un processus d'identification et de développement des talents afin d'assurer une relève aux postes d'administrateurs.trices du conseil d'administration	- Formulaire d'identification des compétences nécessaires (version membres du CA) - Formulaire de mise en candidature, permettant notamment d'identifier les compétences (version candidat.e.s)	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s			✓
	A26 Revoir le membrariat de Compétence Culture	A26.1 Actualiser les catégories de membres, les critères d'adhésion et les bénéfices du membrariat	- Analyse des catégories actuelles de membres et la pertinence en fonction du nouveau contexte - Description des différentes catégories de membres (critères et avantages)	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s	✓	✓	
		A26.2 Identifier et solliciter les organisations pouvant devenir membres, incluant la nouvelle délimitation sectorielle et les associations et regroupements de la diversité culturelle et linguistique	- Analyse du membrariat actuel et identification des sous-secteurs peu ou non présents - Campagne de sollicitation - Sur 3 ans, 75 % des nouvelles organisations identifiées	Équipe Gestion Équipe Communication	✓	✓	✓
		A26.3 Valoriser les initiatives des membres	- Prix <i>Je célèbre donc je suis</i> - Mise en valeur de formations	Comité Prix Équipe Formation Équipe Communication	✓	✓	✓
	A27 Actualiser les politiques en s'assurant de leur conformité aux lois actuelles et aux exigences gouvernementales	A27.1 Réviser les principales politiques et les règlements généraux de Compétence Culture	- Liste des politiques devant être révisées en priorité - Règlements généraux révisés 4 politiques par année	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s	✓	✓	✓
		A27.2 Ajuster les procédures d'application aux politiques actualisées	- Production et diffusion des guides de procédure - Calendrier de mise en œuvre	Comité du CA Direction générale Firme / Consultant.e.s	✓	✓	✓

Enjeu 4 → Des collaborations solides, durables et fructueuses avec les partenaires clés pour relever les défis du marché du travail en culture

Axe 4 → La concertation, le partenariat, la coordination : trois piliers au cœur de la vigueur et de l'excellence de la main-d'œuvre en culture

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O9 (CPMT 4.2) Actualiser la gouvernance de Compétence Culture en fonction des nouvelles réalités et favoriser l'accès à la vie démocratique	A28 En tant qu'organisme national, faciliter l'accès et augmenter la participation à l'AGA	A28.1 Évaluer les différentes options de lieux et de formats de l'AGA	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'invitation des partenaires principaux révisé et devancé - Processus des invité.e.s spéciaux personnalisé et bonifié 	Équipe Compétence Culture	√	√	√

Enjeu 5 → Maintien d'un équilibre organisationnel, d'une saine gestion de risques et la rétention d'une équipe mobilisée, pour répondre aux attentes de la CPMT et aux besoins du secteur culturel

Axe 5 → Compétence culture en mode consolidation : dans un contexte d'une croissance basée principalement sur le financement par projet, assurer une gestion de la croissance cohérente, une gestion de risques responsable et le bien-être au travail de l'équipe

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O10 Consolider le financement des projets phares de Compétence Culture	A29 Rechercher du financement récurrent	A29.1 Répertorier les programmes	- Financement pour Cultive.ca - Financement pour Culture et moi - Financement pour Parcours DG - Financement pour le Plan d'action des ressources humaines en culture 2023-2028	Équipe Compétence Culture	√	√	√
		A29.2 Identifier des partenaires gouvernementaux ou autres					
		A29.3 Faire des représentations auprès de partenaires déjà impliqués ou nouveaux					
O11 Consolider l'organisation du travail	A30 Se doter des ressources humaines nécessaires pour l'accomplissement de la mission	A30.1 Lors de nouveaux projets, évaluer la charge de travail, les besoins en RH et l'impact sur l'équipe	- Identification d'un outil d'évaluation de la charge de travail, besoins RH, analyse des impacts sur l'équipe - Utilisation de l'outil sur tout nouveau projet	Équipe Gestion Firme / Consultant.e.s		√	
	A31 Mettre en place un mode de gestion matricielle	A31.1 Structurer les mécanismes de collaboration et de communications internes en tenant compte des projets et des descriptions de postes	- Systématisation des outils, des processus de travail et du transfert d'informations entre les chargé.e.s de projet - 1 formation en gestion matricielle pour toute l'équipe - Identification et adoption du meilleur outil collaboratif	Équipe Gestion Firme / Consultant.e.s	√		
	A32 Adopter les principes de l'organisation apprenante	A32.1 Sensibiliser et mobiliser l'équipe aux principes de l'organisation apprenante	- Formation et accompagnement	Équipe Gestion Firme / Consultant.e.s		√	
		A32.2 Se doter d'outils adaptés aux principes de l'organisation apprenante	- Plan de formation global pour l'ensemble de l'équipe - Tableau de bord	Équipe Compétence Culture		√	
	A33 Prendre le virage numérique	A33.1 Instaurer un système d'archivage informatique, de classement et d'accès aux documents se conformant aux exigences de la Loi 25	- Création et implantation d'un système d'archivage informatique collaboratif - Création d'un guide d'utilisation du système	Équipe Gestion Firme / Consultant.e.s		√	√
		A33.2 Implanter des outils numériques communs collaboratifs et de gestion de projets	- Analyse des différentes possibilités - Transition vers une autre plateforme	Comité Numérique		√	

Enjeu 5

Maintien d'un équilibre organisationnel, d'une saine gestion de risques et la rétention d'une équipe mobilisée, pour répondre aux attentes de la CPMT et aux besoins du secteur culturel

Axe 5 →

Compétence culture en mode consolidation : dans un contexte d'une croissance basée principalement sur le financement par projet, assurer une gestion de la croissance cohérente, une gestion de risques responsable et le bien-être au travail de l'équipe

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O11 Consolider l'organisation du travail	A33 Prendre le virage numérique	A33.3 Se doter d'outils numériques de prévision et de suivi budgétaire optimisé pour une performance organisationnelle	- Gabarit de prévision et de suivi - Formulaires de remboursement de dépenses - Mode d'instruction - Formations sur le sujet	Équipe Gestion Firme / Consultant.e.s	√		
		A33.4 Poursuivre le développement de Cultive.ca et de ses composantes	- Diagnostic (technique et modèle d'affaires) - Mise en œuvre des recommandations du diagnostic	Direction générale Équipe Cultive Comité Diagnostic Firme / Consultant.e.s	√	√	√
	A34 Optimiser l'aménagement des lieux et les outils de travail	A34.1 Se doter d'espaces de travail, de logiciels et d'équipements adéquats	- Création d'espaces de travail, de logiciels et d'équipements adéquats	Équipe Gestion	√		
O12 Consolider l'équipe et veiller à sa rétention	A35 Veiller à l'équilibre et au bien-être au travail de l'équipe	A35.1 Actualiser les descriptions de postes pour l'ensemble des membres de l'équipe	- Descriptions de poste à jour pour tous les membres de l'équipe	Direction générale Équipe Compétence Culture	√		
		A35.2 Revoir la répartition des ressources humaines en fonction des priorités, de l'expertise et de la charge de travail	- Diagnostic de la charge de travail	Direction générale Firme / Consultant.e.s	√		
		A35.3 Évaluer et ajuster en continu la charge de travail de tous les employé.e.s	- Évaluation annuelle - Création d'un mécanisme «alerte» en cas de surcharge	Direction générale Équipe Compétence Culture	√	√	√
	A36 Moderniser les processus RH	A36.1 Se conformer à la Loi sur l'équité salariale	- Charte de salaire selon les postes	Direction générale Équipe Compétence Culture	√		
		A36.2 Élaborer une politique de rémunération globale	- Politique de rémunération globale	Direction générale Firme / Consultant.e.s		√	
		A36.3 Actualiser le Manuel de l'employé.e	- Mise à jour du Manuel de l'employé.e	Direction générale Firme / Consultant.e.s		√	
		A36.4 Élaborer une trousse d'accueil de l'employé.e	- Trousse d'accueil de l'employé.e	Adjoint administratif Équipe Compétence Culture		√	

Enjeu 5

Maintien d'un équilibre organisationnel, d'une saine gestion de risques et la rétention d'une équipe mobilisée, pour répondre aux attentes de la CPMT et aux besoins du secteur culturel

Axe 5 →

Compétence culture en mode consolidation : dans un contexte d'une croissance basée principalement sur le financement par projet, assurer une gestion de la croissance cohérente, une gestion de risques responsable et le bien-être au travail de l'équipe

Objectifs	Stratégies d'action	Actions prioritaires	Indicateur et cible / livrables	Responsables	An 1 2024-2025	An 2 2025-2026	An 3 2026-2027
O13 Améliorer les communications externes et l'image de Compétence Culture	A37 Développer une vision globale des communications au sein de l'organisation	A37.1 Réaliser un diagnostic des communications accompagné de recommandations	- Diagnostic de l'ensemble des activités de communication de Compétence Culture	Équipe Communication Firme / Consultant.e.s	√		
		A37.2 Concevoir et mettre en œuvre un plan de communication complet, couvrant toutes les sphères d'activités de Compétence Culture	- Plan stratégique de communication et plan d'action annuel, par type de services - Campagne de promotion des services et activités de Cultive et de Compétence Culture - Campagne grand public de valorisation de la formation continue - Campagne de membrariat - Porte-parole, ambassadrices et ambassadeurs	Équipe Communication Firme / Consultant.e.s	√	√	√
	A38 Développer l'image de marque	A38.1 Procéder à la refonte de l'identité visuelle de Compétence Culture	- Nouvelle identité et signature graphique	Équipe Communication Équipe Cultive Firme / Consultant.e.s	√		
A38.2 Procéder à la refonte des divers sites web liés à Compétence Culture (Compétence Culture, Cultive.ca, profession libraire)		- Diagnostic - Actualisation et lancement	Équipe Communication Équipe Cultive Firme / Consultant.e.s	√	√		
A39 Maintenir la notoriété et augmenter le rayonnement de Compétence Culture	A39.1 Valoriser la mission de Compétence Culture et son expertise sur les enjeux de ressources humaines en culture au Québec	- Partenariats avec des médias d'envergure, d'autres organisations culturelles, spécialisées (ex. : Chambre de commerce et CRHA) et les partenaires gouvernementaux - Mise en valeur des actions les plus porteuses de Compétence Culture et ses succès	Direction générale Équipe Communication Firme / Consultant.e.s	√	√	√	



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

PLAN
STRATÉGIQUE
2024-2027

ANNEXES



Méthodologie de la planification stratégique

Résumé de la Politique d'intervention sectorielle de la CPMT

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

Délimitation sectorielle du CSMO en culture

Modèle de coordination de la formation continue - Engagement tripartite

Conseil d'administration

Équipe et comité Planification stratégique

Membres

Crédits

Glossaire



Méthodologie de la planification stratégique

Une démarche de planification stratégique nécessite généralement un investissement important en temps de la part de membres du conseil d'administration (ou de son comité de planification stratégique), et de l'équipe si elle y participe. La méthodologie proposée vise la réduction de la sursollicitation et privilégie l'efficacité et la rigueur dans la gestion du temps et des ressources financières. Les trois consultantes (Christine Harel, Alexia de Bastiani et Sylvie Meste) ont mené la démarche de planification stratégique à des étapes précises du processus, en fonction de leurs forces et compétences respectives et travailler en complémentarité. La démarche et l'échéancier proposés par les consultantes ont été entérinés par le conseil d'administration.

À l'amorce de cette nouvelle planification stratégique, il était pertinent de détenir un portrait des environnements interne et externe de Compétence Culture et une analyse fine de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM). Un sondage a été diffusé auprès du conseil d'administration, de l'équipe, des organismes membres, des coordonnatrices et coordonnateurs de la formation continue, des partenaires et des bailleurs de fonds. Ce sont 46 % des personnes sondées qui se sont prêtées à l'exercice et qui ont permis de dresser un diagnostic.

Nourri par ce diagnostic des environnements interne et externe et la Politique d'intervention sectorielle, ce Plan stratégique a été élaboré en itération avec des membres du conseil d'administration (comité de planification stratégique), des membres de l'équipe et la direction générale présente à chacune des rencontres de travail.

Chaque étape débutait avec une validation du travail effectué précédemment, ce qui a permis de bonifier, rectifier et ajuster le plan au fur et à mesure, selon les commentaires et réflexions des personnes présentes.

Les grandes étapes de la démarche proposée sont déclinées dans le tableau ci-après.

ÉTAPES	CALENDRIER	Consultante responsable et collaboration
1. Présentation de la démarche au CA de Compétence Culture	Juin 2023	Christine Harel et Pascale Landry
2. Activités de réflexion préliminaire sur le patrimoine et la pérennisation des formations en culture	21 et 22 septembre 2023 (Rendez-vous des membres)	<ul style="list-style-type: none"> · André Fortin (Formation en Design Thinking) · Alexia de Bastiani (groupes de discussion)
<p>3. Autodiagnostic des environnements interne et externe (analyse FFOM) et cartographie des parties prenantes</p> <p>FFOM : Cette étape a été réalisée par voie de sondage auprès des membres, des bailleurs de fonds, des partenaires et de l'équipe de Compétence Culture. Les résultats ont été colligés, analysés et rapportés sous forme de faits saillants, ce qui a permis de tracer le chemin à la prochaine étape de la démarche.</p> <p>Cartographie : Une matrice de cartographie des parties prenantes permet d'engager le dialogue et de gérer ses parties prenantes de façon stratégique et proactive. Elle permet une compréhension plus fine des organisations et des individus qui ont le pouvoir d'influencer la réussite des projets envisagés.</p>	Septembre Octobre 2023	Alexia de Bastiani
<p>4. Élaboration d'un portrait actualisé</p> <p>Les récoltes de l'autodiagnostic et de la cartographie ont été intégrées à un portrait actualisé.</p>	Octobre 2023	Christine Harel Alexia de Bastiani
<p>5. Validation de la mission, du mandat, de la vision et des valeurs de l'organisation</p> <p>Rencontre avec Pascale Landry, directrice générale et le comité Planification stratégique pour réviser les énoncés de base de l'organisation.</p>	Novembre 2023 et janvier 2024	Christine Harel Sylvie Meste Pascale Landry Comité Planification stratégique Conseil d'administration

ÉTAPES	CALENDRIER	Consultante responsable et collaboration
<p>6. Identification des enjeux prioritaires et formulation des orientations stratégiques</p> <p>À partir du portrait, l'identification des enjeux prioritaires et une formulation préliminaire des orientations se feront en rencontre avec la directrice générale. Cette première ébauche a fait l'objet de présentations au comité Planification stratégique, au CA, aux bailleurs de fonds et à l'équipe.</p>	Janvier 2024	Christine Harel Sylvie Meste Pascale Landry Comité Planification stratégique Conseil d'administration
<p>7. Formulation des objectifs</p> <p>Ces objectifs ont été liés à des résultats attendus.</p>	Janvier 2024	Christine Harel Sylvie Meste Pascale Landry
<p>8. Identification des actions, des indicateurs, des partenaires et établissement du calendrier (plan d'action stratégique)</p> <p>Rencontres pour l'élaboration du plan d'action avec la direction générale et l'équipe de Compétence Culture (actions, calendrier et partenaires)</p>	Janvier et février 2024	Christine Harel Sylvie Meste Pascale Landry Équipe de Compétence Culture
<p>9. Validation de l'ébauche du plan stratégique</p>	Février 2024	Christine Harel Sylvie Meste Pascale Landry
<p>10. Rédaction et dépôt du plan stratégique complet</p>	Mars 2024	Sylvie Meste



Résumé de la Politique d'intervention sectorielle de la CPMT⁷

VISION

Par la mobilisation et la concertation des partenaires du marché du travail, l'intervention sectorielle offre une réponse agile et innovante aux besoins de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

AXE

Axe 1 - L'intervention sectorielle contribue à renforcer la portée et l'impact de l'action gouvernementale en matière de développement de la main-d'œuvre actuelle et future

Axe 2 - L'intervention sectorielle permet de répondre en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective.

Axe 3 - Les comités sectoriels de main-d'œuvre sont des acteurs incontournables pour identifier et répondre aux besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur.

Axe 4 - La concertation, le partenariat, la coordination et le paritarisme sont au cœur de l'intervention sectorielle.

ORIENTATIONS

OR-1.1. Renforcer l'action des comités sectoriels de main-d'œuvre par une collaboration accrue aux stratégies, plans d'action et mesures gouvernementaux qui concernent leur secteur.

OR-2.1. Intervenir avec agilité et innovation face aux défis de la transition verte et des transformations technologiques.

OR-2.2. Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines face aux défis de rareté de main-d'œuvre.

OR-2.3. Soutenir la promotion des secteurs et de leurs métiers et professions.

OR-3.1. Enrichir la connaissance de l'information sur le marché du travail en développant une compréhension commune des défis actuels et futurs du marché du travail.

OR-3.2. Favoriser la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre.

OR-4.1. Assumer un rôle mobilisateur auprès du réseau des partenaires du marché du travail.

7. Commission des partenaires du marché du travail et le MESS, 2023 - Une main-d'œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmpt/Publications/PO_intervention_sectorielle_CPMT.pdf



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

Extraits de la *Politique d'intervention sectorielle Une main-d'œuvre qualifiée pour un Québec prospère et inclusif, 2023*
Commission des partenaires du marché du travail en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

L'intervention sectorielle, fondée notamment sur le paritarisme entre le milieu des entreprises et celui des travailleuses et travailleurs, permet d'identifier les besoins de développement de la main-d'œuvre et de soutenir l'amélioration de ses compétences. En inscrivant l'intervention sectorielle dans la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), le gouvernement du Québec confirme que cette approche constitue un mode d'intervention adapté pour s'attaquer aux causes structurelles et conjoncturelles des déséquilibres sectoriels du marché du travail. En encadrant le rôle et les principaux mandats des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) dans la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, il reconnaît également que ces derniers sont des partenaires essentiels en matière d'adéquation formation-compétences-emploi. Les comités sectoriels y contribuent significativement par la mise en œuvre du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et par l'élaboration de normes professionnelles.

Par ailleurs, leurs actions ne sauraient se réaliser sans l'engagement concret et l'implication significative d'autres instances, telles que les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les comités consultatifs, les directions régionales de Services Québec, ainsi que les ministères et organisations publiques concernés, et les établissements d'enseignement et de formation. Les actions des CSMO s'intègrent dans un vaste écosystème⁸ complexe impliquant un grand nombre de partenaires interreliés. C'est sur ces bases que ces partenaires créent les conditions nécessaires et propices au développement des entreprises et de la main-d'œuvre d'un secteur.

Les comités sectoriels de main-d'œuvre sont des organismes autonomes, constitués en personne morale et incorporés à titre d'organismes à but non lucratif, formellement reconnus par la Commission en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Ils se composent principalement de représentants des employeurs, ou d'associations d'employeurs et de représentants des syndicats ou d'autres représentants de travailleuses et travailleurs du secteur. Les comités sectoriels sont encouragés à favoriser une représentation équilibrée des genres et de la diversité au sein de leur conseil d'administration, comme reflet de l'état de la société.

Leurs principaux mandats découlent de la Politique d'intervention sectorielle et évoluent en fonction des orientations stratégiques de la CPMT. Les CSMO ont plusieurs responsabilités :

- Développer la concertation et la mobilisation des partenaires de leur secteur;
- Poser un diagnostic sur les principaux enjeux de main-d'œuvre de leur secteur d'activité et améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines des entreprises de leur secteur;
- Élaborer et mettre en œuvre les actions nécessaires pour remédier aux problèmes de main-d'œuvre de leur secteur d'activité;
- Définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité;
- Soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre en offrant des formations et des outils;
- Développer des normes professionnelles dans le contexte du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et dans le contexte des programmes d'apprentissage en milieu de travail;
- Administrer, lorsque nécessaire, le programme de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

8. Commission des partenaires du marché du travail, 2023 - Cartographie de l'écosystème de la formation continue au Québec
https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Documents/formation_continue/Ecosysteme_FMT_Continue_QC.pdf



Délimitation sectorielle du CSMO en culture

La délimitation sectorielle est le champ d'action d'un CSMO et s'ancre dans des codes provenant du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)⁹. Le SCIAN est un système de classification des industries exhaustif qui a été conçu par les organismes statistiques du Canada, du Mexique et des États-Unis et qui s'applique à toutes les activités économiques. Ce système sert à l'établissement de statistiques sur la production et, de ce fait, à la classification de données sur les établissements. Les critères utilisés pour regrouper les établissements sont la similitude de structures de production, les qualifications de la main-d'œuvre et les processus de production.

Les deux principaux SCIAN attribués à Compétence Culture sont :

51 Industrie de l'information et industrie culturelle

71 Arts, spectacles et loisirs

Avec l'exercice de révision de la Politique d'intervention sectorielle, des secteurs d'activité économique ont été ajoutés à Compétence Culture.

SCIAN associés aux Arts de la scène

711* Arts d'interprétation, sports-spectacles sportifs et activités connexes

- 7111 Compagnies d'arts d'interprétation
- 71111 Compagnies de théâtre et cafés-théâtres
- 711111 Compagnies de théâtre (sauf de comédie musicale)
- 711112 Compagnies de comédie musicale et d'opéra
- 71112 Compagnies de danse
- 71113 Formations musicales et musiciens
- 71119 Autres compagnies d'arts d'interprétation
- 7113* Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et sportifs et d'événements similaires
- 71131* Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et sportifs et d'événements similaires, avec installations

- 711311 Exploitants de théâtres et autres diffuseurs d'événements artistiques avec installations
- 71132 Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et sportifs et d'événements similaires, sans installations
- 711321 Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques, sans installations
- 711322 Festivals, sans installations
- 7114* Agents et représentants d'artistes, d'athlètes et d'autres personnalités publiques
- 7115 Artistes, auteurs et interprètes indépendants
- 71151 Artistes, auteurs et interprètes indépendants
- 711512 Acteurs, comédiens et interprètes indépendants

* Exclusions : événements sportifs et athlètes

9. Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)
<https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets/norme/scian/2022/v1/introduction>

SCIAN associés à Audiovisuel et Enregistrement sonore (et certains aspects des arts médiatiques)

512 Industries du film et de l'enregistrement sonore

- 5121 Industries du film et de vidéo
- 51211 Production de films et de vidéos
- 51212 Distribution de films et de vidéos
- 51213 Présentation de films et de vidéos
- 51219 Postproduction et autres industries du film et de vidéo
- 5122 Industries de l'enregistrement sonore

- 51221 Production d'enregistrements sonores
- 51222 Production et distribution d'enregistrements sonores de manière intégrée
- 51223 Éditeurs de musique
- 51224 Studios d'enregistrement sonore
- 51229 Autres industries de l'enregistrement sonore

Ajout (2024)

- 5151 Radiodiffusion et télédiffusion

SCIAN associés aux Arts visuels et métiers d'art (et certains aspects des arts médiatiques)

- 711511 Artistes visuels et artisans indépendants

Ajout (2024)

- 33991 Fabrication de bijoux et de pièces d'argenterie
- 33993 Fabrication de poupées, de jouets et de jeux
- 541490 Autres services spécialisés de design

SCIAN associés à Littérature, Muséologie et Patrimoine

511 Édition (sauf par internet)

- 51113 Éditeurs de livres
- 519* Autres services d'information
- 5191* Autres services d'information
- 51912 Bibliothèques et archives
- 519121 Bibliothèques
- 519122 Archives
- 51919 Tous les autres services d'information
- 711513 Écrivains et auteurs indépendants

- 712* Établissements du patrimoine
- 7121 Établissements du patrimoine
- 71211 Musées
- 712111 Musées d'art publics
- 712115 Musées d'histoire et de sciences
- 712119 Autres musées
- 71212 Lieux historiques et d'intérêt patrimonial
- 71213 Jardins zoologiques et botaniques
- 71219 Parcs naturels et autres institutions similaires

Autres SCIAN (ajout 2024)

- 61 Services d'enseignement
- 61161 Écoles de beaux-arts



Modèle de coordination de la formation continue Engagement tripartite

Le Modèle est une approche collective et novatrice favorisant le développement des compétences par l'accès à la formation continue pour les artistes et travailleur.euse.s du secteur culturel. Il repose sur une relation partenariale entre Compétence Culture, les associations et les regroupements sectoriels et les regroupements régionaux du secteur culturel. Compétence Culture, à titre de comité sectoriel de la main-d'œuvre en culture, y tient un rôle fédérateur et structurant.

À la base, le Modèle de coordination repose sur une entente interministérielle (l'Engagement tripartite) et implique la capacité de :

- Doter le secteur d'un réseau de ressources humaines dédiées à la formation continue : les postes de coordination de la formation continue
- Avoir accès à des programmes et des mesures souples et capables de répondre aux réalités et aux besoins diversifiés du secteur culturel et de toutes les personnes travaillant dans le secteur culturel
- Avoir accès à des ressources financières permettant le développement et l'offre d'activités de formation abordables
- Identifier les besoins de développement des compétences

En 2018, les partenaires de l'Engagement tripartite annonçaient une augmentation importante des sommes investies en formation en culture pour une période de 5 ans. Ces augmentations s'inscrivaient dans le cadre de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023. Grâce à ces investissements, le Modèle de coordination de la formation continue en culture avait pris un nouvel essor. À l'issue de la dernière année de cette entente quinquennale, et dans le contexte des discussions engagées entre Compétence Culture et les partenaires gouvernementaux, des changements importants ont été apportés au financement du Modèle de coordination de la formation continue. En effet, en février 2023, Compétence Culture a été informé que le financement des activités de formation continue en culture serait assumé par le programme Intervention-Compétences du FDRCMO, volet Modèle de coordination de la formation continue en culture, et que la gestion des ententes, qui était historiquement assurée par les directions de Services Québec, serait confiée à Compétence Culture, et ce, dès avril 2023. Cette annonce gouvernementale est venue accroître et renforcer le rôle de Compétence Culture.

Avec cette décision, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a confié à Compétence Culture le rôle d'administrer le financement des activités de formation continue du secteur culturel sur tout le territoire québécois.

Par le biais de l'entente signée avec le ministère, Compétence Culture à la responsabilité de :

- Recevoir les demandes de projets de formation des promoteurs;
- Vérifier la conformité des demandes et l'admissibilité des promoteurs;
- Signer les ententes avec les promoteurs;
- Offrir des activités de soutien et d'information aux promoteurs;
- Octroyer le financement des activités de formation;
- Gérer les demandes de remboursement des promoteurs;
- Assurer la reddition de comptes auprès du FDRCMO.



Conseil d'administration 2023-2024

Julien Silvestre

Président – Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques

Catherine Blanchette

Vice-présidente – Audiovisuel et Enregistrement sonore

Madeleine Perron

Trésorière – Territoires

Nancy Bélanger

Administratrice – Territoires

Catherine Bodmer

Administratrice – Arts visuels, Métiers d'art et Arts numériques

Lyette Bouchard

Administratrice – Audiovisuel et Enregistrement sonore

Marilyn Carnier

Administratrice – Arts de la scène

Stéphane Chagnon

Administrateur – Littérature, Muséologie et patrimoine

Chloé Giroux-Lachance

Administratrice – Audiovisuel et Enregistrement sonore

Thérèse Gobriel

Administratrice – Arts de la scène

Geneviève Lauzon

Administratrice – Littérature, Muséologie et patrimoine

Vincent Ranallo

Administrateur – Arts de la scène

Julie-Anne Richard

Administratrice – Arts de la scène

Jon Weisz

Administrateur – Arts de la scène



Équipe et comité Planification stratégique

Membres de l'équipe

Équipe administrative

Pascale Landry, directrice générale
Sébastien Balbino, adjoint administratif
Yoan Leviel, chargé des communications
Solène Épinat, assistante aux communications
Elsa Fortant, soutien logistique et administratif

Équipe de la formation

Maryse Brassard-Lévesque, conseillère à la formation continue – Mesures de soutien
Andrés Cuéllar, conseiller à la formation continue – Profil technopédagogique
Fabienne Sacy, coordonnatrice - Parcours DG

Équipe du programme Intervention-Compétences

Isabelle L'Italien, chargée de projet
Éric Boulanger, agent de programme
Catherine Pineault, adjointe à l'administration

Équipe de Cultive

Julien Audet, coordonnateur
Sébastien Audet, agent de soutien expérience clients - Registraire SGA/LMS

Équipe de Culture et moi

Madeleine Philibert, chargée de projet
Yoan Leviel, chargé des communications

Comité Planification stratégique

Le comité est composé de quatre membres du conseil d'administration (CA) et de trois membres de l'équipe.

Nancy Bélanger - CA

Isabelle L'Italien

Catherine Blanchette - CA

Pascale Landry

Julie-Anne Richard - CA

Yoan Leviel

Jon Weisz - CA



Membres

Membres sectoriels

- Alliance Chorale du Québec (ACQ)
- Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son, IATSE 514 (AQTIS, 514 IATSE)
- Association des cinémas parallèles du Québec (ACPQ)
- Association des écoles supérieures d'art du Québec (ADÉSAQ)
- Association des galeries d'art contemporain (AGAC)
- Association des libraires du Québec (ALQ)
- Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)
- Association des professionnels de l'industrie de l'humour (APIH)
- Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ)
- Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)
- Association professionnelle des diffuseurs de spectacles (RIDEAU)
- Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
- Association québécoise des marionnettistes (AQM)
- Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de l'audiovisuel (ADISQ)
- Centre des auteurs dramatiques (CEAD)
- Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)
- Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)
- Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs (CQGCR)
- Conseil québécois de la musique (CQM)
- Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)
- Conseil québécois du théâtre (CQT)
- Danse traditionnelle Québec (DTQ)
- En Piste, Regroupement national des arts du cirque
- Fédération des milieux documentaires (FMD)
- Guilde des musiciens et musiciennes du Québec (GMMQ)
- Illustration Québec (IQ)
- La danse sur les routes du Québec (La DSR)
- Les Voyagements : Théâtre de création en tournée (VOY)
- Playwrights' Workshop Montreal / Atelier de dramaturgie de Montréal (PWM)
- Quebec Drama Federation (QDF)
- Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV)
- Regroupement de pairs des arts indépendants de recherche et d'expérimentation (REPAIRE)
- Regroupement des arts de la rue du Québec (RARQ)
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)
- Regroupement du conte au Québec (RCQ)
- Regroupement québécois de la danse (RQD)
- Réseau Centre (RC)
- Réseau d'enseignement de la danse (RED)
- Réseau des Organismes de Spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ)
- Réseau scènes (RS)
- Scènes de musique Alternatives (SMAQ)
- Société de gestion de la Banque de Titres de Langue Française (BTLF)
- Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
- Société des musées du Québec (SMQ)
- Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)
- Théâtres Unis Enfance Jeunesse (TUEJ)
- Union des artistes (UDA)
- Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)

Membres régionaux

Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine (Arrimage)
Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal
(CFC - Montréal)
Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
Conseil de la culture de l'Estrie
Culture Bas-Saint-Laurent
Culture Centre-du-Québec
Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches
Culture Côte-Nord

Culture Gaspésie
Culture Lanaudière
Culture Laurentides
Culture Laval
Culture Mauricie
Culture Montérégie
Culture Montréal
Culture Outaouais
Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean

Membres associés

Artopole
Cible retour à l'emploi
Confluence, créateur de vocation

Diagramme- Gestion culturelle
Institut national de l'image et du son
Travail Sans Frontières (TSF)



Crédits

Consultantes

Christine Harel, Consultante DO, RH et transfert des connaissances auprès des organismes culturels ou communautaires

Alexia de Bastani, Consultante en développement organisationnel et transfert de connaissances

Sylvie Meste, Consultante Affaires culturelles

Compétence Culture

Pascale Landry, directrice générale

Conception graphique

Contraste conception graphique

Marie-Claude Biron



Glossaire

COUD	Formations de courte durée
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréés
DDCIS	Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle
DDMO	Direction du développement de la main-d'œuvre
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
IMT	Information sur le marché du travail
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MFOR	Mesure de formation de la main-d'œuvre
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
RCMO	Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
RH	Ressources humaines
SNMO	Stratégie nationale sur la main-d'œuvre
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail



COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

1450, City Councillors, bur. 700
Montréal (QC) H3A 2E6

info@competenceculture.ca

competenceculture.ca

ISBN 978-2-923021-94-2

© COMPÉTENCE CULTURE 2024